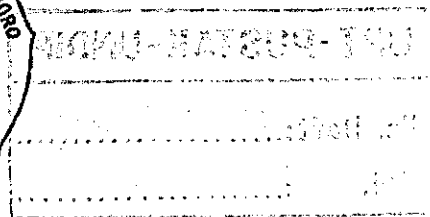


**ANALISIS PENGARUH ORIENTASI PADA
PELANGGAN, ORIENTASI LAYANAN DAN
TINGKAT PROFESIONALISME TENAGA
PENJUAL TERHADAP KINERJA PERILAKU
SERTA RELEVANSINYA PADA KINERJA
HASIL**

(Studi Kasus pada PT. Sewu New York Life Semarang)



Tesis

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat
untuk memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

Disusun Oleh :

**DANARDONO EKO PRASETYO, SE
NIM : C4A000218**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2002**



SERTIFIKASI

Saya, **Danardono Eko Prasetyo**, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Danardono Eko Prasetyo

September 2002

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :

**ANALISIS PENGARUH ORIENTASI PADA
PELANGGAN, ORIENTASI LAYANAN DAN
PROFESIONALISME TENAGA PENJUAL
TERHADAP KINERJA PERILAKU SERTA
RELEVANSINYA PADA KINERJA HASIL**

**(Studi Kasus Pada Tenaga Penjual PT. A. J. Sewu New York Life
di Semarang)**

yang disusun oleh Danardono Eko Prasetyo, NIM C4A000218,
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal September 2002
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama



Drs. Sumarno, MSIE

Pembimbing Anggota



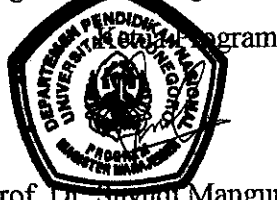
Drs. Sugiono, MSIE

Semarang, September 2002

Universitas Diponegoro

Program Pascasarjana

Program Studi Magister Manajemen



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

ABSTRACT

Salesperson's role as the company's front liner in selling process is very significant. Company's heavy reliance on its salesperson's performance has made company put a great attention to its salesforce performance management. A company's efforts to identify variables that determines its salesperson's performance, an important sales function, determines the company's overall success. The broad definition of performance make the management not only to put its attention on outcome performance, but to more important behaviour performance, one that can enhance the company's relationships with the customers and become the company's asset in the future. A thorough understanding of behaviour performance along with the efforts to satisfy customers can become a competitive advantage for the company against its competitor.

This research attempts to analyze factors related to behaviour performance through such variables : customer orientation, service orientation, and salesperson's professionalism. Data used in this research was collected from salespersons of PT. A.J. Sewu New York Life Semarang, who served as the respondents of this research and was analyzed using Structural Equation Modelling from AMOS statistic software package.

Based on this analysis, this research concludes that customer orientation, service orientation and salesperson's professionalism have strong positive influence on behaviour performance, whereas behaviour performance has a strong positive influence on outcome performance. From this conclusion, this research develops further theoretical and managerial implications. This research's limitations and future agenda can serve as a reference for further researches in the future.

ABSTRAKSI

Peran tenaga penjual sebagai ujung tombak perusahaan sangat besar dalam suatu proses penjualan dan membuat pihak manajemen bergantung terhadap kinerja tenaga penjual dan menyebabkan perusahaan memberikan perhatian besar terhadap armada penjualannya. Upaya untuk mengidentifikasi variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja tenaga penjual sebagai salah satu fungsi penjualan yang penting dalam menentukan keberhasilan perusahaan. Dengan makin meluasnya pengertian kinerja, membuat pihak manajemen tidak lagi hanya menekankan kinerja hasil, tetapi yang lebih penting lagi adalah kinerja perilaku yang dapat dijadikan solusi untuk meningkatkan hubungan baik dengan pelanggan dan juga merupakan modal perusahaan di masa yang akan datang. Melalui pemahaman yang jelas mengenai kinerja perilaku dan upaya pemenuhan kepuasan pelanggan semaksimal mungkin, dapat dijadikan perusahaan sebagai keunggulan bersaing dengan para pesaingnya.

Penelitian ini hendak menganalisis faktor-faktor yang berkaitan dengan kinerja perilaku melalui variabel-variabel : orientasi pada pelanggan, orientasi layanan, dan profesionalisme tenaga penjual. Obyek penelitian ini adalah tenaga penjual pada PT. A. J. Sewu New York Life di Semarang. Alat analisis yang digunakan adalah Structural Equation Model (SEM) dari paket statistik AMOS.

Hasil penelitian diperoleh hasil bahwa orientasi pada pelanggan, orientasi layanan, dan profesionalisme tenaga penjual berpengaruh positif terhadap kinerja perilaku, dan kinerja perilaku berpengaruh positif terhadap kinerja hasil. Dari hasil penelitian ini dapat diambil implikasi teoritis dan implikasi manajerial. Keterbatasan penelitian dan agenda penelitian mendatang dapat dijadikan referensi bagi peneliti-peneliti selanjutnya.

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb

ALHAMDULLILLAAHIROBIL'AALAMIIN. . .

Puji Syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT karena atas segala KaruniaNya, maka penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini merupakan salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.

Dalam menyelesaikan penulisan tesis ini, penulis menyadari telah mendapat bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo, selaku Direktur Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
2. Dr. Augusty Ferdinand, MBA, selaku Koordinator / penanggungjawab konsentrasi Manajemen Pemasaran.
3. Drs. Soemarno, MSIE selaku Pembimbing Utama atas bimbingannya selama ini, sehingga tesis ini terselesaikan.
4. Drs. Soegiono, MSIE selaku Pembimbing Anggota, atas bimbingan dan pengarahannya kepada penulis sehingga tesis ini terselesaikan.
5. Kedua orang tuaku yang sangat penulis hormati, atas segala dukungan, kesempatan dan doa restunya yang tidak pernah putus.
6. Keluarga Besar Argomulyo, Salatiga, atas segala dukungan dan doanya.
7. Keluarga Besar Lamperkrajan 26 Semarang, atas dukungan dan kekeluargaannya hingga saat ini.
8. Dyah Suryani Kusumawardani, ST MM atas segala dukungan, doa dan pengertiannya.
9. Tenaga penjual (agen) asuransi jiwa di kota Semarang, yang telah bersedia untuk membantu penulis dalam menyelesaikan tesis ini.

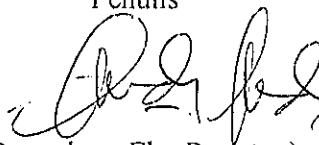
10. Rekan-rekan MM UNDIP Angkatan XIV /Pagi, atas semua kebersamaan dan persahabatannya selama ini.

Penulis menyadari bahwa penulisan tesis ini masih terdapat beberapa kekurangan yang disebabkan oleh keterbatasan yang ada, namun penulis berharap sumbangan pemikiran yang penulis sampaikan mudah-mudahan memberikan manfaat bagi pembaca.

Wassalammu'alaikum Wr. Wb.

Semarang, September 2002

Penulis



(Danardono Eko Prasetyo)

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul.....	i
Halaman Pengesahan Tesis.....	ii
Sertifikasi.....	iii
Kata Pengantar.....	iv
Abstraksi.....	vi
Daftar Gambar.....	x
Daftar Tabel.....	xi
Daftar Rumus.....	xii
Daftar Lampiran.....	xiii
 BAB I PENDAHULUAN.....	 1
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	5
1.3.1 Tujuan Penelitian.....	6
1.3.2 Kegunaan Penelitian.....	6
1.4 <i>Outline</i> Penelitian.....	7
1.5 Definisi-definisi Utama.....	8
 BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL.....	 9
2.1 Konsep Dasar.....	10
2.1.1 Kinerja Perilaku (<i>Behaviour Performance</i>)	10
2.1.2 Orientasi pada Pelanggan (<i>Customer Orientation</i>).....	14
2.1.3 Orientasi Layanan (<i>Service Orientation</i>).....	17

4.3.4 Evaluasi Outliers.....	69
4.3.5 Univariate Outliers.....	69
4.3.6 Multivariate Outliers.....	70
4.3.7 Evaluasi Multicollinearity dan Singularity.....	71
4.3.8 Nilai Residual.....	71
4.3.9 Uji Reability dan Variance Extract.....	72
4.3.9.1 Uji Reability.....	72
4.3.9.2 Uji Variance Extract.....	75
4.4 Pengujian Hipotesis.....	77
4.4.1 Pengujian Hipotesis 1.....	77
4.4.2 Pengujian Hipotesis 2.....	78
4.4.2 Pengujian Hipotesis 3.....	79
4.4.2 Pengujian Hipotesis 4.....	79
4.5 Simpulan Bab.....	80
 BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN.....	 82
5.1 Pendahuluan.....	82
5.2 Simpulan Hipotesis.....	85
5.2.1 Kesimpulan Mengenai Hipotesis 1.....	85
5.2.2 Kesimpulan Mengenai Hipotesis 2.....	86
5.2.3 Kesimpulan Mengenai Hipotesis 3.....	87
5.2.4 Kesimpulan Mengenai Hipotesis 4.....	88
5.3 Simpulan Masalah Penelitian.....	89
5.4 Implikasi Teoritis.....	93
5.5 Implikasi Manajerial.....	97
5.6 Limitasi.....	101
5.7 Agenda Penelitian Mendatang.....	101
DAFTAR REFERENSI.....	103
DAFTAR RIWAYAT HIDUP PENELITI.....	108

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran Teoritis.....	32
Gambar 2.2 Dimensi-dimensi dari Variabel Orientasi pada Pelanggan.....	34
Gambar 2.3 Dimensi-dimensi dari Orientasi Layanan.....	35
Gambar 2.4 Dimensi-dimensi dari Tingkat Profesionalisme.....	3
Gambar 2.5 Dimensi-dimensi dari Variabel Kinerja Perilaku.....	37
Gambar 2.6 Dimensi-dimensi dari Variabel Kinerja Hasil.....	38
Gambar 3.1 Path Diagram.....	48
Gambar 4.1 Garis besar Penelitian Bab IV.....	56
Gambar 4.2 <i>Confirmatory Factor Analysis</i> 1.....	59
Gambar 4.3 <i>Confirmatory Factor Analysis</i> 2.....	62
Gambar 4.3 <i>Structural Equation Model</i>	65
Gambar 5.1 Garis besar Penelitian Bab V.....	82

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Perkembangan Jumlah Aset dan Polis PT. Sewu New York.....	4
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	31
Tabel 2.2 Definisi Operasional Variabel.....	39
Tabel 3.1 Variabel dan Dimensinya.....	48
Tabel 3.2 Model Persamaan Struktural.....	49
Tabel 3.3 Model Pengukuran.....	49
Tabel 4.1 <i>Goodness of Fit</i> dari..... <i>Confirmatory Factor Analysis (CFA) 1</i>	60
Tabel 4.2 <i>Regression Weights</i> <i>Confirmatory Factor Analysis (CFA) 1</i>	61
Tabel 4.3 <i>Goodness of Fit</i> dari..... <i>Confirmatory Factor Analysis (CFA) 2</i>	62
Tabel 4.4 <i>Regression Weights</i> <i>Confirmatory Factor Analysis (CFA) 2</i>	64
Tabel 4.5 <i>Goodness of Fit</i> dari <i>Structural Equation Model (SEM)</i>	66
Tabel 4.6 <i>Regression Weights Structural Equation Model (SEM)</i>	67
Tabel 4.7 Normalitas Data.....	68
Tabel 4.8 Descriptive Statistic.....	71
Tabel 4.9 <i>Standardized Residual Covariances</i>	72

Tabel 4.10	Hasil Perhitungan <i>Reliability</i> dan <i>Variance Extract</i>	77
Tabel 4.11	Simpulan Hipotesis.....	81

DAFTAR RUMUS

	Halaman
Rumus 1 Penentuan Sampel dengan Rumus Rao.....	43
Rumus 2 Penentuan Sampel dengan Rumus Hair.....	44
Rumus 3 Persamaan Struktural.....	49

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran A Draft Kuesioner Penelitian
- Lampiran B Data Penelitian
- Lampiran C Hasil Analisis Data dengan AMOS 4.01

BAB I PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang Penelitian

Persaingan dunia usaha kini semakin tajam, dengan bertambah banyaknya alternatif produk yang menawarkan keunggulan dan “nilai” yang lebih terhadap konsumen. Disamping itu, konsumen kini semakin pandai, kritis dan sadar akan haknya sehingga membuat perusahaan semakin sulit berebut pangsa pasar dengan pesaing. Kunci keberhasilan perusahaan di kompetisi global ditentukan oleh kecepatan perusahaan untuk berubah sesuai dengan lingkungan bisnisnya. Kunci sukses yang pernah dipakai sebagai formula didalam meraih kesuksesan dimasa lalu, dapat dipastikan akan menjadi kunci kegagalan dimasa mendatang (Hamel dan Prahalad, 1994, p.25)

Omset penjualan sering dijadikan sebagai urat nadi perusahaan. Hidup mati perusahaan tergantung dari hasil penjualan, karena itu perhatian perusahaan pada kinerja penjualannya terutama kontribusi dari kinerja tenaga penjual menjadi sangat tinggi (Handito, 2000, p.3). Interaksi langsung antara pelanggan dengan tenaga penjual yang terjadi, merupakan dasar operasional yang fundamental dalam bisnis karenanya, sebagai penghubung perusahaan dengan pelanggan, tenaga penjual mempunyai peranan penting dalam proses pemasaran. Ada beberapa kegiatan dalam proses penjualan yang harus dilakukan tenaga penjual mulai dari mengidentifikasi kebutuhan pembeli hingga melaksanakan penjualan serta antarmarketing paska

penjualan antara pembeli dan penjual (Cravens, 1996, p.95). Proses penjualan yang harus dilakukan tenaga penjual tersebut meliputi:

- (1) Kegiatan memprospek calon pelanggan,
- (2) Membuka hubungan dengan calon pelanggan,
- (3) menilai prospek,
- (4) mempresentasikan pesan penjualan,
- (5) menutup penjualan, dan
- (6) melakukan perhitungan.

Besarnya peran tenaga penjual dan bertumpunya harapan manajemen terhadap kinerja tenaga penjual sebagai ujung tombak perusahaan membuat perusahaan memberi perhatian besar terhadap armada penjualannya. Upaya untuk mengidentifikasi variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja tenaga penjual, sebagai salah satu fungsi penjualan penting yang menentukan keberhasilan perusahaan telah banyak dilakukan oleh pengamat dan praktisi pemasaran. Berdasarkan jurnal-jurnal dan artikel yang ada ditemukan hasil empirik bahwa tenaga penjual akan mempengaruhi kinerja perusahaan yang dicapai dan akhirnya mempengaruhi kesuksesan organisasi (David W. Craven et al, 1993, p.49; Tansu Barker, 1999, p. 96; Nigel Piercy et al, 1997, p. 47). Evaluasi atas kinerja menurut Grant et al, (2001, p.948) merupakan cakupan yang luas didasarkan atas *behaviour performance* (kinerja perilaku) dan *outcome performance* (kinerja hasil).

Karena pergeseran paradigma strategi pemasaran saat ini, dari *filosofi produk* dan *penjualan* ke *filosofi pelanggan* dan *pemasaran* (Swee Hoon Ang et al, 1999,

Penelitian ini menggunakan tenaga penjual (agen asuransi) dari perusahaan asuransi sebagai obyek penelitian, dikarenakan industri asuransi dalam pemasarannya membeli serta pengaruhnya terhadap kinerja hasil.

salesperson yang dinilai berpengaruh dalam membangun hubungan penjual dan untuk meneliti lebih lanjut persoalan tersebut dengan memahami karakteristik *research* yang disarankan oleh Keillor et al, (2000, p. 17) diatas, penulis tertarik hanya sekedar kinerja hasil tetapi juga menilai kinerja perilaku. Sesuai *future professional* serta perspektif dari kinerja yang diperluas dengan menilai kinerja tidak yang disarankananya, diantaranya menambah model, seperti tenaga penjual yang yang meneliti aspek hubungan penjual-pembeli yang baik. Sesuai *future research* Penelitian ini melanjutkan penelitian yang telah dilakukan Keillor et al (2000)

adalah penjual yang berorientasi pada pelanggan, dan orientasi pada layanan. dapat membangun hubungan yang baik penjual-pembeli. Aspek yang mempengaruhi Berdasarkan pernyataan dari Keillor et al. (1999, p.102) tenaga penjual diketahui baru ini, membutuhkan karakteristik penjual yang dapat mendukung strategi tersebut. memerlukan usaha memahami kepentingan dan kebutuhan pelanggan. Paradigma pembeli, sebagai kunci keberhasilan organisasi dalam jangka panjang. Strategi ini (Achsan, 1999, p.41). Organisasi dituntut meningkatkan kualitas hubungan penjual-membantu memecahkan masalah pelanggan melalui pembelian produk perusahaan persuatif saja, tetapi berupaya untuk membuat pelanggan menjadi puas dengan cara aktivitas penjualan bukan hanya merupakan suatu usaha komunikasi pemasaran yang p.45) dimana pelanggan dipandang sebagai perhatian utama perusahaan, membuat

cenderung menggunakan tenaga penjual sebagai tombak utama. Selain itu tantangan yang dihadapi oleh tenaga penjual produk asuransi yang besar, mengingat produk asuransi di mata masyarakat Indonesia belum begitu familiar dan memasyarakat.

Penelitian ini meneliti agen asuransi yang bekerja untuk PT. A.J. Sewu New York Life di Semarang sebagai obyek penelitian. Ini disebabkan beberapa alasan, seperti; Sewu New York Life yang merupakan joint venture antara GUNUNG SEWU Group dengan anak perusahaan NEW YORK LIFE INSURANCE Company yang merupakan perusahaan asuransi jiwa yang beroperasi di beberapa negara, dengan lebih dari 10 juta pemegang polis dan jumlah aset lebih dari US\$ 97 Milyar. Di Indonesia, Sewu New York Life yang berdiri pada tanggal 18 April 1992 telah menjadi perusahaan jiwa patungan yang paling pesat perkembangannya, hasil yang telah dicapai dapat dilihat pada tabel 1. dibawah ini :

Tabel 1.
Perkembangan Jumlah Polis dan Aset PT Sewu New York Life

Tahun	Jumlah Polis	Total Aset (dalam jutaan Rupiah)
1992	4.446	9.709
1993	9.580	19.535
1994	20.337	42.552
1995	35.223	68.657
1996	42.196	118.902
1997	49.571	273.06
1998	53.000	366.335
1999	63.521	397.45
2000	76.337	698.989

Sumber: Data sekunder : PT. AJ Sewu New York Life Semarang

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian masalah diatas yang menyebutkan pentingnya membangun hubungan penjual-pelanggan melalui tenaga penjual, dan besarnya pengaruh tenaga penjual terhadap keberhasilan perusahaan. Maka penelitian ini dilakukan untuk membuktikan lebih lanjut mengenai tenaga penjual yang berorientasi dalam membangun hubungan penjual-pembeli yang baik melalui orientasi pada pelanggan, orientasi pada layanan dan tenaga penjual yang profesional terhadap kinerja yang dihasilkan baik kinerja perilaku maupun terhadap kinerja hasil. Sesuai dengan latar belakang penelitian dan *future research* diatas maka masalah penelitian yang akan diulas adalah:

1. Bagaimana pengaruh tenaga penjual yang berorientasi pada pelanggan terhadap kinerja perilaku.
2. Bagaimana pengaruh tenaga penjual yang berorientasi pada layanan terhadap kinerja perilaku.
3. Bagaimana pengaruh tingkat profesionalisme tenaga penjual terhadap kinerja perilaku.
4. Bagaimana pengaruh dari kinerja perilaku yang dilakukan tenaga penjual terhadap kinerja hasil.

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah diatas, tujuan dari penelitian ini untuk:

1. Menganalisis pengaruh tenaga penjual yang berorientasi pada pelanggan terhadap kinerja perilaku yang dihasilkan.
2. Menganalisis pengaruh tenaga penjual yang berorientasi pada layanan terhadap kinerja perilaku yang dihasilkan.
3. Menganalisis pengaruh dari profesionalisme tenaga penjual terhadap kinerja perilaku yang dihasilkan.
4. Menganalisis pengaruh dari kinerja perilaku terhadap kinerja hasil.

1.3.2 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini berguna untuk :

1. Akademisi dari bidang pemasaran dan manajemen khususnya yang ingin mengetahui pengaruh tenaga penjual terhadap kinerja perilaku serta relevansinya pada kinerja hasil terutama jika dihubungkan dengan upaya membangun hubungan yang baik antara penjual-pembeli.
2. Bahan masukan bagi praktek lapangan, khususnya untuk perusahaan yang mengelola tenaga penjual.

1.4 Outline Penelitian

Untuk memberikan gambaran isi penelitian secara keseluruhan maka disajikan *outline* penelitian ini sebagai berikut:

- Bab I. Pendahuluan. Bab ini menguraikan latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan dan penggunaan penelitian, *outline* penelitian dan definisi-definisi utama.

- Bab II. Telaah Pustaka dan Pengembangan Model Penelitian. Bab ini berisi uraian tentang orientasi pada pelanggan, orientasi pada layanan, serta profesionalisme tenaga penjual dan hubungannya dengan kinerja perilaku serta relevansinya terhadap kinerja hasil dilanjutkan dengan penelitian terdahulu, kerangka pemikiran teoritis, dimensionalisasi variabel, hipotesis dan definisi operasional variabel.

- Bab III. Metode Penelitian. Bab ini berisi desain penelitian, jenis dan sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan data dan teknik analisis data.
- Bab IV. Analisis Data. Bab ini berisi pemaparan tentang gambaran umum obyek penelitian, proses dan hasil analisis data serta pengujian hipotesis penelitian.

- Bab V. Kesimpulan dan Implikasi Kebijakan. Bab ini berisi uraian tentang kesimpulan hipotesis dan masalah penelitian, implikasi pada teori-teori manajemen, implikasi pada kebijakan manajemen, keterbatasan penelitian dan agenda untuk penelitian mendatang.

1.5 Definisi-definisi Utama

1. Orientasi pada pelanggan, adalah, suatu filosofi dan perilaku personal untuk mengerti hal-hal yang diinginkan dan dibutuhkan pelanggan.

2. Orientasi pada layanan, dalam proses penjualan merupakan bagian dari upaya tenaga penjual untuk dapat memberikan kepuasan maksimal pada proses penjualan yang terjadi, baik memberikan bantuan atau informasi pada saat sebelum maupun sesudah penjualan.

3. Tenaga penjual yang profesional, merupakan kualitas atau tingkah laku penjual yang dapat dipercaya, mandiri, mempunyai etika, mempunyai kemampuan berkomunikasi yang baik dan kemampuan untuk membujuk pelanggan.

4. Kinerja perilaku, merupakan aktivitas-aktivitas yang diperlukan atau yang berhubungan dengan proses penjualan.

5. Kinerja hasil, menurut Cravens et al (1998, p.81) didefinisikan sebagai upaya dan kontribusi hasil tenaga penjual pada pencapaian tujuan organisasi.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

Tenaga penjual merupakan ujung tombak pemasaran suatu perusahaan,

tercapai tidaknya tujuan perusahaan sangat tergantung dari pencapaian penjualan oleh tenaga penjualnya. Kunci keberhasilan adalah bagaimana perusahaan dapat menarik pelanggan dan mengungguli pesaing dengan memenuhi dan memuaskan kebutuhan pelanggan (Swee Hoon Ang et al. 1999, p.45) hal ini sesuai pergeseran paradigma strategi pemasaran saat ini, dari filosofi produk dan penjualan ke filosofi pelanggan dan pemasaran (Swee Hoon Ang et al, 1999, p.45) yang memandang pelanggan sebagai titik utama perhatian perusahaan. Pergeseran paradigma ini menjadikan perusahaan lebih memusatkan perhatian pada kepuasan pelanggan serta peningkatan kualitas hubungan penjual-pembeli, sehingga organisasi bisnis membutuhkan tenaga penjual yang dapat membangun hubungan yang saling menguntungkan dengan pelanggan.

Buyer-seller relationship marketing didefinisikan sebagai proses membuat

dan menjaga hubungan yang harmonis antara penjual dan pembeli melalui kerja sama yang saling menguntungkan (Williams dan Attaway, 1996, p.34). Tenaga penjual yang respek terhadap pelanggan dengan menunjukkan perilaku penjualan yang relevan, merupakan faktor penentu bagi keberhasilan perusahaan. Karena itu, diperlukan upaya untuk mengidentifikasi hal-hal yang mempengaruhi kinerja perilaku yang dihubungkan melalui orientasi pada pelanggan, orientasi layanan dan tingkat

profesionalisme tenaga penjual dan pengaruhnya pada kinerja yang dihasilkan. Menurut Boles et al, (2001, p.2) upaya dalam mengidentifikasi konstruk yang berupaya membangun hubungan penjual-pembeli diperhitungkan sebagai faktor penting bagi efektivitas penjualan. Menurut Keillor et al (1999, p.102) karakteristik tenaga penjual yang berpengaruh adalah tenaga penjual yang berorientasi pada pelanggan, orientasi pada layanan dan tenaga penjual yang profesional. Karakteristik tenaga penjual tersebut diharapkan berpengaruh positif terhadap pencapaian kinerja baik kinerja perilaku maupun kinerja hasil.

2.1 Konsep Dasar

2.1.1 Kinerja Perilaku (Behaviour Performance)

Oleh Ken Grant dan David Cravens, (1999, p.948), kinerja perilaku dimasukkan sebagai salah satu hasil kinerja non-penjualan. Kinerja dikonsepsikan sebagai hasil penjualan (*outcome performance*) dan kinerja perilaku (*behaviour performance*). Lebih lanjut disebutkan kinerja perilaku sebagai evaluasi aktivitas dan strategi tenaga penjual dalam melaksanakan semua tanggung jawab dan tugas dalam proses penjualan. Sedangkan Piercy (1998, p.81) menyebut kinerja perilaku sebagai aktivitas-aktivitas yang diperlukan atau yang berhubungan dengan proses penjualan, termasuk berbagai ketrampilan menjual dan semua aktivitas penting yang harus dilakukan tenaga penjual dalam melakukan pekerjaannya. Mackenzie et al (1999, p.397) bahkan menggambarkan kinerja perilaku sebagai acuan tercapai tidaknya tujuan organisasi, sehingga masalah ini dianggap penting bagi praktisi pemasaran.

Pada evaluasi kinerja tenaga penjual secara tradisional, lebih menekankan pada hasil akhir penjualan dibandingkan kinerja dari aktivitas penjualan yang dilakukan. Selain itu, hasil kinerja biasanya hanya diukur dari jumlah uang yang dihasilkan sehingga tenaga penjual hanya mengejar target penjualan dengan mengabaikan tanggung jawab yang dibebankan dalam proses penjualan (misalnya: menipu calon konsumen, pendekatan yang mengedepankan pemaksaan, tidak memberikan layanan yang baik kepada pelanggan dan lain-lain) yang pada akhirnya dalam jangka panjang akan merugikan perusahaan itu sendiri (Bush et al, 1990, p.122). Sesuai pergeseran paradigma pemasaran, penilaian yang didasarkan atas upaya tenaga penjual dalam melakukan aktivitas penjualan yang dapat membangun hubungan penjual-pembeli yang efektif, lebih ditekankan dalam tulisan ini.

Ada beberapa sebab yang mempengaruhi kinerja perilaku, menurut Churchill et al 1985 (dalam Boles et al, 2000, p.143) aspek dari tenaga penjual yang menentukan keberhasilan menjual, yaitu:

1. Kemampuan
2. Motivasi yang baik
3. Faktor karakteristik personal
4. Sikap, dan
5. Faktor lingkungan/organisasi

Dari faktor-faktor diatas menurut Boles et al (2000, p.143) faktor karakteristik personal memainkan peranan penting keberhasilan tenaga penjual yang berkinerja tinggi.

Tenaga penjual yang berorientasi membangun hubungan baik penjual-pembeli, setiap aktivitas penjualan yang dilakukan harus mendukung peningkatan hubungan penjual-pembeli tersebut (Boles et al, 2000, p.144). Aktivitas penjualan yang dilakukan berbeda dengan proses penjualan tradisional yang hanya berorientasi untuk menutup penjualan. Aspek yang dipandang dapat membangun variabel kinerja perilaku (Baldauf et al, 2001, p. 113) adalah kemampuan membangun hubungan yang saling menguntungkan dengan pelanggan, pengetahuan tentang produk dan kemampuan dalam mempertahankan pelanggan.

Tugas penjual bukan sekadar menjual dan mengarahkan seseorang agar membeli produknya saja lebih dari itu tenaga penjual adalah mitra pelanggan dalam mengatasi masalah pelanggan melalui pembelian produk (Proteksi, 2001, p.17). konsep kemitraan menuntut hubungan jangka panjang yang saling menguntungkan antara penjual dengan pembeli. Hubungan jangka panjang tersebut tidak dapat diarahkan karena kedua pihak mempunyai posisi tawar yang sama, saling membutuhkan. Penjual-pembeli keduanya bagaikan dua sisi dari satu mata uang, keduanya saling membutuhkan dan dibutuhkan karenanya peningkatan kualitas hubungan yang saling menguntungkan penjual-pembeli sehingga dapat dijadikan modal perusahaan untuk jangka panjang (Gregory A. Rich, 1997, p.319).

Dimensi lain dari kinerja perilaku adalah pengetahuan mengenai produk / jasa (Tansu Barker, 1999, p.98) untuk dapat menghilangkan keragu-raguan calon pembeli atas produk / jasa yang ditawarkan, tenaga penjual harus mengetahui dengan rinci keunggulan dan kegunaan produk / jasa dibandingkan dengan produk / jasa pesaing.

Ini membutuhkan pemahaman penjual atas spesifikasi produk, fungsi dan aplikasi produk, sehingga penjual mampu mengatasi kesulitan dan keraguan pelanggannya. Selain itu, tenaga penjual diharapkan selalu mengikuti perkembangan produk / jasa yang diluncurkan perusahaan. Dengan pemahaman dan pengetahuan yang makin baik, tenaga penjual diharapkan dapat menyakinkan calon pembeli untuk memakai produknya.

Organisasi bisnis dalam operasinya menginginkan untuk meningkatkan hubungan dengan pelanggan. Mereka berminat membangun ikatan dan loyalitas yang kuat dengan pelanggan. Menurut Swee Hoon et al (1999, p.60) biaya menarik seorang pelanggan baru lima kali lipat dari biaya mempertahankan pelanggan yang ada. Cara terbaik untuk mempertahankan pelanggan adalah dengan memberikan kepuasan pelanggan yang tinggi. Dengan demikian akan sulit bagi pesaing menerobos hambatan-hambatan dengan sekadar menawarkan harga yang lebih bersaing atau rangsangan lain. Tugas menciptakan loyalitas pelanggan yang kuat disebut *relationship marketing*. Kualitas hubungan tersebut merupakan kunci organisasi meningkatkan *effectiveness*-nya.

Karena itu, berdasarkan penelitian yang telah dilakukannya Crosby et al (1990, p.71) membuktikan bahwa variabel-variabel dari tenaga penjual yang bertujuan meningkatkan kualitas hubungan penjual-pembeli akan mempengaruhi kinerja perilaku yang dilakukan.

2.1.2 Orientasi Pelanggan

Williams (1998, p.273) menggambarkan orientasi pada pelanggan sebagai suatu filosofi dan perilaku personal untuk mengerti hal-hal yang diinginkan dan dibutuhkan pelanggan. Teknik penjualan ini telah muncul dalam waktu yang lama, Dubinsky dan Staples memulai menguji studi empiris pada tahun 1981 (dalam Keilor et al, 2000, p.8), penelitian yang mereka lakukan membuktikan, bahwa teknik penjualan yang berusaha memenuhi kebutuhan pelanggan memberikan hasil penjualan yang lebih baik dibandingkan dengan yang menggunakan teknik selain orientasi pelanggan. Pakar pemasaran yang telah menguji pengaruh penerapan teknik orientasi pada pelanggan sebagai strategi penjualan, menemukan hubungan yang positif dengan kinerja yang dihasilkan (Jaworsky dan Kohli, 1993; O'hara et al, 1991; Williams, 1998, Keilor et al, 2000).

Menurut Williams dan Ataway (1996, p.33) peningkatan dan pembangunan aspek-aspek dalam hubungan penjual-pembeli merupakan modal penting bagi perusahaan dan dapat dijadikan aset meningkatkan keuntungan organisasi. Karena itu, paradigma pemasaran sekarang ini difokuskan meningkatkan implementasi orientasi pada pelanggan dengan memaksimalkan kepuasan pelanggan dan memberikan nilai tambah melalui pembelian produk perusahaan, melalui; *pertama*, penekanan pada aspek tukar menukar yang menjelaskan peran tenaga penjual yang menentukan dalam proses jual-beli. Umumnya, tenaga penjual merupakan wakil perusahaan yang melakukan kontak langsung dengan konsumennya. Konsekuensinya, perlu mengolah dan mempelajari perilaku tenaga penjual dengan mencari cara menjual yang sesuai

dengan keinginan konsumen. Sukses pemasaran sangat tergantung pada upaya tenaga penjual mempengaruhi calon konsumennya. Usaha mempengaruhi pikiran konsumen harus lebih ditekankan dengan menggunakan informasi yang akurat daripada menggunakan tekanan-tekanan. *Kedua*, karena perubahan strategi penjualan yang mendasar saat ini, dimana strategi penjualan ditekankan untuk memberi nilai tambah pada waktu proses penjualan berlangsung.

Tenaga penjual yang berorientasi pada pelanggan yang lebih menekankan menerapkan teknik penjualan yang baik daripada hanya berorientasi menutup transaksi penjualan saja. Implikasinya, diperlukan tenaga penjual yang memfokuskan perhatian bagi jangka panjang dengan berusaha memberikan kepuasan maksimal bagi pelanggannya. Kepuasan pelanggan didefinisikan Swee Hong et al (1999, p.50) sebagai tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja produk (atau hasil) yang ia rasakan dengan harapannya. Jadi, tingkat kepuasan merupakan fungsi dari perbedaan antara kinerja yang dirasakan dengan harapan. Pelanggan dapat mengalami salah satu dari tiga tingkat kepuasan yang umum. Jika kinerja dibawah harapan, pelanggan tidak puas. Kalau kinerja sesuai harapan, pelanggan puas. Dan apabila kinerja melampaui harapan, pelanggan akan sangat puas, senang dan bahagia. Sedangkan harapan sendiri dibentuk melalui pengalaman pembelian terdahulu, saran orang lain, serta janji dari pemasar serta pesaingnya. Jika tenaga penjual menaikkan harapan pelanggan terlalu tinggi, pembeli mungkin akan kecewa jika perusahaan gagal memenuhinya.

Orientasi terhadap pelanggan membutuhkan pemahaman penjual atas hal-hal yang diinginkan dan dibutuhkan pelanggan dalam menggunakan suatu produk / jasa. Langkah pertama yang harus diketahui tenaga penjual adalah mencari alasan mendasar yang menyebabkan seorang pembeli melakukan pembelian (Dody, 1998, p.55). Dengan memahami dengan benar kebutuhan pelanggan, penjual tidak perlu bersusah payah menyakinkan pelanggan karena tanpa dibujuk, pembeli secara otomatis akan melakukan pembelian. Orientasi pada pelanggan mempunyai makna yang berbeda dengan orientasi penjualan. Tenaga penjual yang berorientasi hanya pada penutupan penjualan hanya menekankan pada tercapainya sebanyak mungkin transaksi penjualan, dengan demikian kepentingan dan kepuasan pelanggan bukan merupakan persoalan penting. Sedangkan, tenaga penjual yang berorientasi pada pelanggan dalam aktivitas penjualan yang dilakukan dikonsepsikan untuk mencoba menolong konsumen melalui produk / jasa yang ditawarkan dengan menekankan pada usaha memuaskan kebutuhan pelanggan. Karena itu, tenaga penjual harus mampu menawarkan produk / jasa yang paling sesuai untuk mengatasi masalah pelanggan.

Untuk jangka panjang, pendekatan ini menyebabkan keuntungan yang dapat diperoleh perusahaan akan semakin meningkat. Tenaga penjual akan terus berupaya mencari pendekatan-pendekatan baru dalam proses penjualan yang dapat memenuhi keinginan pelanggannya (Saxe dan Weitz dalam keilor et al, 2000, p.8). Orientasi pada pelanggan merupakan suatu proses penjualan untuk menemukan produk atau jasa yang memberikan keuntungan maksimal bagi pembelinya. Hal ini dapat

membangun hubungan yang baik penjual-pembeli. Hubungan baik merupakan hubungan yang saling menguntungkan antara penjual dengan pembeli. Mackay (dalam Keillor et al, 2000, p.9) mengungkapkan bahwa tenaga penjual berhubungan dengan orang, bukan dengan komputer, karena itu mereka harus mengetahui tujuan pembeli dan dalam proses penjualan yang terjadi mereka harus melakukan pendekatan yang mengutamakan kenyamanan pembeli. Menurut Williams dan Attaway (1996, p.33) dengan terciptanya hubungan baik dapat dijadikan modal meningkatkan keuntungan organisasi bisnis. Menurut pernyataan Keillor et al. (2000, p.17) dalam proses penjualan, hubungan ini akan berpengaruh terhadap kinerja baik tujuan akhir maupun perilaku.

Berdasarkan susunan pemikiran diatas, maka hipotesis yang muncul adalah:

H1 : Semakin tinggi orientasi pada pelanggan, maka akan semakin tinggi kinerja perilaku yang dihasilkan tenaga penjual.

2.1.3 Orientasi Layanan

Kunci lain dari faktor personal tenaga penjual dalam membina hubungan penjual-pembeli adalah orientasi pada layanan. Dalam aktivitas penjualan yang berorientasi pada pelanggan, tenaga penjual berupaya untuk memberikan kepuasan yang maksimal bukan hanya untuk tercapainya penjualan saja, tapi berusaha memberikan layanan terbaik agar pelanggan menjadi loyal terhadap perusahaan (Keillor et al, 1999, p.103). Tidak seperti orientasi pada pelanggan yang memfokuskan proses penjualan secara luas dengan berusaha mencari dan memenuhi keinginan

pelanggan, orientasi layanan berupaya meningkatkan hubungan penjual-pelanggan lebih baik dengan menggunakan aktivitas penjualan maupun non-penjualan baik pada waktu berlangsungnya aktivitas penjualan maupun setelah penjualan, diantaranya dengan memberikan pelanggan informasi yang dibutuhkan, mengatasi keluhan pelanggan maupun membantu keperluan pelanggan yang berhubungan produk atau jasa yang digunakan. Tenaga penjual diharapkan dapat menemukan pola yang tepat dalam memberikan layanan terbaik sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pembeli dengan mendengar keinginan pembeli.

Untuk industri jasa seperti asuransi, kualitas layanan yang diberikan merupakan salah satu *value* yang dipandang penting bagi konsumen untuk menentukan pilihannya. Menurut Fandi Tjiptono (1999, p.30) definisi dari kualitas layanan berfokus pada upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta ketepatan penyampaian untuk mengimbangi keinginan harapan pelanggan. Dalam hubungan interaksi penjual-pembeli determinan ukuran kualitas layanan, diukur dari kualitas layanan yang diterima pelanggan (Keilor et al, 1999, p.104). Dua faktor utama yang mempengaruhi kualitas jasa layanan: jasa layanan yang diharapkan (*expected service*) adalah harapan pelanggan sebelum membeli suatu jasa sebagai standar dalam mengevaluasi kinerja jasa yang bersangkutan dan jasa layanan yang dipersepsikan (*perceived service*) adalah tingkat penilaian pelanggan atas kualitas jasa layanan sebuah perusahaan, baik buruknya kualitas jasa layanan tergantung pada kemampuan penyedia jasa memenuhi harapan pelanggannya secara konsisten.

Model kualitas jasa yang banyak digunakan sebagai acuan dalam riset pemasaran termasuk jasa asuransi adalah model servqual (*service quality*) yang dikembangkan oleh Parasuraman, Zeithml, dan Berry (dalam Lucky, 2000, p.41). Dalam pendekatan ini ditegaskan bahwa bila kinerja suatu atribut meningkat lebih besar daripada harapan atas atribut yang bersangkutan, maka persepsi atas kualitas jasa keseluruhan akan meningkat. Model servqual meliputi analisis terhadap lima gap yang berpengaruh pada kualitas jasa. *Gap pertama* adalah antara harapan konsumen dan persepsi manajemen. *Gap kedua* antara persepsi manajemen terhadap harapan konsumen dan spesifikasi kualitas jasa. *Gap ketiga* antara spesifikasi kualitas jasa dengan penyampaian jasa. *Gap keempat* antara penyampaian jasa dan komunikasi eksternal. *Gap kelima* antara jasa yang dipersepsikan dan jasa yang diharapkan. Kesenjangan yang berakibat langsung pada tenaga penjualan adalah kesenjangan 4 dan 5, dimana kondisinya bergantung bagaimana komunikasi dengan pelanggan lewat interaksi tenaga penjual dengan pelanggan (Lucky, 2000, p.41).

Menurut Keilor et al (1999, p.104) orientasi layanan dapat mengurangi dan mengatasi aspek negatif yang timbul pada waktu proses penjualan berlangsung. Pada pokoknya upaya peningkatan kualitas hubungan dengan pelanggan melalui orientasi layanan, bertujuan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan secara konsisten. Keputusan untuk melakukan pembelian dipengaruhi oleh berbagai sebab, selain mengenai keunggulan produk atau jasa yang ditawarkan seringkali calon pembeli memperhitungkan layanan yang diberikan tenaga penjual sebagai faktor yang ikut mempengaruhi terjadinya aktivitas pembelian. Menurut Tansu Barker (1999, p.98)

dan Keillor et al (1999, p.22) bagian dari layanan antara lain tersedianya layanan pasca penjualan, ketepatan dan kecepatan pengiriman produk / jasa, kemampuan dalam mengatasi komplain dan klaim pelanggan. Upaya tersebut akan menghasilkan kinerja perilaku maupun kinerja hasil yang lebih baik lagi, dan hal ini merupakan kunci sukses tenaga penjual di masa depan (Crosby et al, 1990, p.70).

Arthur et al (2001, p.112) mengatakan semakin tinggi layanan yang ditawarkan maka peluang tuntutan terhadap perilaku penjualan yang baik akan semakin meningkat. Perusahaan yang menawarkan kualitas produk yang tinggi maka harus didukung tenaga penjual yang berkompeten serta mampu memberikan layanan lebih sehingga dapat memberikan kepuasan pada pelanggan dan akhirnya akan menghasilkan kinerja yang lebih baik lagi. Keillor et al (2000, p.11) orientasi layanan yang diberikan penjual dalam proses penjualan berusaha untuk memberikan pemenuhan keinginan kepada pelanggan. Usaha yang dilakukan ini akan menghubungkan tenaga penjual dengan peningkatan hasil baik kinerja non-penjualan seperti kinerja perilaku maupun hasil penjualannya.

Berdasarkan susunan pemikiran diatas, maka hipotesis yang muncul adalah:

H2 : Semakin tinggi orientasi layanan, maka akan semakin tinggi kinerja perilaku yang dihasilkan.

2.1.4 Profesionalisme Tenaga Penjual

Variabel lain dari tenaga penjual yang dapat membangun keberhasilan hubungan jangka panjang penjual-pembeli adalah profesionalitas tenaga penjual

(Keilor et al, 1999, p.104). Profesi penjual dimasa kini dan masa mendatang lebih diwarnai dengan usaha-usaha yang dapat menarik empati, sehingga penjual harus mampu berperan seorang profesional yang dapat menjadi penasehat (*advisor*), pembimbing (*counselors*) dan sebagai mitra bagi pelanggan dalam merancang kesejahteraan keluarga. Pekerjaan menjual adalah suatu pekerjaan kompleks yang sulit dan mempunyai tantangan yang tinggi karena itu dibutuhkan keahlian yang tidak semua orang memilikinya (Gregory A. Rich, 1999, p.53). Pada saat ini, kalangan akademisi, praktisi, konsultan pemasaran, dan pimpinan perusahaan berupaya memfokuskan perhatian untuk meningkatkan profesionalisme bidang penjualan, karena merupakan kunci sukses pemasaran masa depan (Younger dalam Keilor et al, 1999, p.104). Hal tersebut didukung Tansu Barker (1999, p.101) menyebutkan faktor penting yang membawa pengaruh terhadap kinerja perilaku dan kinerja yang dihasilkan tenaga penjual adalah kompetensi tenaga penjual itu sendiri sebagai ujung tombak pemasaran perusahaan.

Menurut Ingram (dalam Keilor, 1999, p.104) tenaga penjual yang profesional adalah seseorang yang dapat dipercaya, tidak memanipulasi kenyataan dan selalu berusaha memberikan kepuasan maksimal sesuai kebutuhan dan keinginan konsumennya. Sementara *sales professional* menurut Inks dan Loe (dalam Keilor 1999, p.104) adalah seorang penjual yang dapat dipercaya, mandiri, mempunyai etika, mempunyai kemampuan berkomunikasi yang baik dan kemampuan untuk membujuk. Selain itu, Dody (1998, p.60) memberikan definisi *sales professional* sebagai orang yang mempunyai kemampuan dalam membantu calon pembeli untuk

melakukan keputusan pembelian, dan keputusan pembelian itu diharapkan dapat memberi manfaat. Dengan demikian, penjual yang profesional berkewajiban untuk membantu pembeli menciptakan kebahagiaan, memberikan kepuasan dan membangun hubungan jangka panjang, sehingga pelanggan tersebut dalam masa mendatang dapat menjadi pelanggan tetap bagi penjual.

Untuk menjadi seorang penjual yang profesional, menurut Keilor et al. (1999, p.104) tenaga penjual membutuhkan:

1. Sejumlah pelatihan yang mendukung penjualan.
2. Menjadi anggota komunitas atau perhimpunan tenaga penjual yang ada.
3. Meningkatkan “budaya” seorang profesional (seperti perilaku yang mendukung, dapat dipercaya, kemampuan vokal yang baik, dan lain-lain).
4. Adanya kesadaran melakukan etika bisnis.

Dalam aktivitas jual-beli untuk memasarkan suatu produk / jasa, persoalan etika menjadi suatu dilema. Karena tenaga penjual menjadi tumpuan harapan manajemen untuk mencapai keberhasilan perusahaan (Handito H.J., 2001, p.3) mereka umumnya, mendapat tekanan untuk menghasilkan kinerja penjualan, mereka diminta atau “setengah dipaksa” untuk meningkatkan omset penjualan. Karena itu, bila bukan tenaga penjual yang profesional tuntutan dari perusahaan direspon dengan cara menipu atau memaksa konsumen agar membeli produk / jasa. Dalam jangka pendek kejadian itu membawa perusahaan kepada kinerja yang lebih baik, tetapi dalam jangka panjang penjual yang hanya mengedepankan profit dan meninggalkan

etika sama dengan menghancurkan perusahaan tersebut. Apalagi saat ini, konsumen makin cerdas sehingga tidak mudah ditipu terus-menerus. Etika ini selain untuk menjaga citra profesi tenaga penjual sendiri juga berperan dalam menjaga kepercayaan masyarakat. Etika yang dipunyai diharapkan dapat mencegah praktek penjualan yang merugikan masyarakat dan organisasi itu sendiri. Interpretasi terhadap etika tersebut meliputi sejumlah aspek kehidupan penjual yang menyangkut pertimbangan moral dalam pengambilan keputusan, hubungan dengan orang lain, pemenuhan komitmen, motivasi, kecurangan dan lain-lain.

Tugas tenaga penjual adalah bagaimana orang dapat mengerti, menerima, mengolah dan merubah pandangan pelanggan agar melakukan pembelian produk karena itu kemampuan untuk berkomunikasi merupakan salah satu dimensi dari profesionalisme yang penting. Proses komunikasi ini memerlukan tenaga penjual yang mengerti keinginan pelanggan, modal ini selanjutnya diolah sebagai strategi komunikasi. Strategi menjual masa kini lebih menekankan pada persuasi. Menjual pada prinsipnya adalah salah satu bentuk komunikasi pemasaran dengan media orang (Achsan P., 1999, p.40) maka diperlukan upaya pengembangan suatu dasar komunikasi perorangan yang mampu mempengaruhi calon pembeli untuk memutuskan pembelian. Teknik komunikasi penjualan dianggap sebagai strategi populer dalam proses penjualan, sehingga tiap penjual diharapkan mempunyai kemampuan berkomunikasi yang baik. Yang harus diperhatikan dalam area ini adalah kualitas hubungan dengan pelanggan serta kemampuan untuk menyampaikan dan menerima pendapat, hal ini penting untuk mengurangi konflik yang mungkin muncul

dengan pelanggan. Menurut (Vidi, 2000, p.25) sumber konflik adalah proses komunikasi yang tidak berjalan dengan semestinya. Untuk mengatasi hambatan-hambatan komunikasi, agar komunikasi yang dilakukan berjalan efektif diperlukan kemampuan :

1. Menyesuaikan diri dengan dunia penerima (pelanggan).
2. Menggunakan umpan balik.
3. Menggunakan sarana penguat (Reinforcement) dengan maksud dapat menyampaikan pesan dengan berbagai cara agar lebih mudah diterima dengan menggunakan saluran komunikasi lesan atau tertulis (hubungan tatap muka, video, buletin, pengarahan kelompok dsb.)
4. Menggunakan komunikasi tatap muka.
5. Menggunakan bahasa yang sederhana dan langsung.

Alan (2001, p.17) menyebutkan seorang penjual yang baik menggunakan teknik komunikasi yang baik, didalamnya termasuk kemampuan untuk berbicara dan mendengarkan agar orang lain menjadi terpengaruh. Maka diperlukan sebuah pendekatan persuasif, pendekatan ini mengembangkan suatu dasar komunikasi perorangan yang dianggap dapat mempengaruhi calon pembeli untuk memutuskan pembelian. Menurut Nigel F. Piercy, et al, 1997, p.60) presentasi sebagai suatu pendekatan komunikasi agar orang mampu menangkap pesan yang ingin disampaikan. Agar efektif, seorang tenaga penjual dalam harus mempunyai kepandaian menjelaskan dengan detil pokok yang harus disampaikan dengan jelas dan ringkas, dapat mendengarkan, mengerti hal-hal yang menarik perhatian dan

keinginan pelanggan, juga dapat memberikan jawaban dan jalan keluar dari pertanyaan pelanggan secara menyenangkan dan tepat.

Menurut Spiro & Weitz dalam Boorum et al (1998, p.20) proses penjualan yang baik terjadi bila tenaga penjual dapat menginterpretasikan situasi penjualan yang terjadi kemudian menerapkan taktik penjualan yang tepat dengan menemukan kebutuhan khusus dari pelanggan yang spesifik. Untuk mempunyai kemampuan tersebut, tenaga penjualan dituntut untuk :

- a. Mengetahui bahwa untuk menghadapi pelanggan yang berbeda-beda diperlukan pendekatan yang berlainan pula, tergantung kebutuhan dan situasi yang di hadapi.
- b. Mempunyai kepercayaan diri kalau mereka mampu menggunakan pendekatan-pendekatan yang berbeda tersebut dengan tepat.
- c. Mempunyai pengetahuan yang cukup mengenai perilaku pelanggan yang berbeda-beda dan mampu memberikan strategi presentasi yang lebih efektif dalam menghadapi pelanggan.
- d. Mempunyai ketrampilan dan kemampuan yang efektif dalam mencari informasi mengenai pelanggan.

Adaptasi penjualan menurut Sujana (1999, p.18) suatu cara untuk mencari kesesuaian antara peluang yang ada dengan kemampuan yang dimiliki. Hal ini membutuhkan kemampuan dalam mengobservasi keadaan yang ada, sehingga adaptasi penjualan yang dilakukan dapat meningkatkan efektivitas penjualan. Piercy et al (1997, p. 59) mengukur tingkat adaptasi tenaga penjual dengan melihat kemampuan untuk

mencoba melakukan pendekatan penjualan dengan cara yang selalu berbeda, selalu menggunakan pendekatan penjualan yang fleksibel dan gaya penjualan yang berbeda tergantung pada pelanggan yang dihadapi dan situasi yang terjadi dilapangan.

Selanjutnya, berdasarkan pendapat dari Keilor et al. (1999, p.104-105) dalam perspektif hubungan yang baik antara penjual dan pembeli dapat dihubungkan melalui tenaga penjual yang profesional. Jadi tingkat profesionalisme tenaga penjual akan mempengaruhi keberhasilan mencapai kinerja dan kesuksesan organisasi. Dengan tenaga penjual yang profesional, maka akan meningkatkan kredibilitas dimata pelanggan, dan dari sudut pandang penjual sendiri, mereka akan lebih percaya diri dengan kemampuan dan pengetahuan mengenai penjualan.

Berdasarkan susunan pemikiran diatas, maka hipotesis yang muncul adalah:

H3 : Semakin tinggi tingkat profesionalisme yang dimiliki tenaga penjual, maka akan semakin baik kinerja perilakunya.

2.1.5 Kinerja Hasil

Menurut Cravens et al (1998, p.81) kinerja tenaga penjualan didefinisikan sebagai upaya dan kontribusi hasil tenaga penjual pada pencapaian tujuan organisasi seperti besarnya penjualan, besarnya keuntungan perusahaan, pencapaian atas target penjualan yang dibebankan, besarnya pangsa pasar, dan hasil lain yang dapat dicapai. Mengevaluasi hasil tenaga penjualan merupakan hal yang sulit dan belum ada ukuran yang pasti karena banyak indikator yang dapat dijadikan acuan (Cravens et al,1993, p.49). Bagi beberapa perusahaan tertentu, kepuasan konsumen dan pengetahuan

konsumen terhadap produk juga dipertimbangkan menjadi ukuran keberhasilan seorang tenaga penjualan. Sedangkan Gregory a. Rich (1997, p.322) mengukur kinerja penjualan tidak hanya sekadar volume penjualan, tetapi lebih menekankan pada pasca penjualan, membangun hubungan yang baik antara penjual dan pembeli agar mampu memuaskan konsumen, yang akan menjadi modal perusahaan untuk jangka panjang.

Konsep dari kinerja adalah sesuatu yang sangat sulit untuk dijabarkan, menurut suatu organisasi Psikologi pada tahun 1970 (dalam bush et al, 1990, p.120) mengidentifikasi tiga konsep dari kinerja, *pertama*, kinerja perilaku, atau apa yang tenaga penjual perlukan untuk menyelesaikan pekerjaannya (seperti mengatasi komplain pelanggan, mengerti keinginan dan kebutuhan pelanggan dan lain-lain.). *Kedua*, kinerja, atau suatu hal yang dibutuhkan sebagai kontribusi pencapaian tujuan organisasi. Dan *ketiga*, hasil akhir dari tanggung jawab individu terhadap pencapaian tujuan organisasi (seperti volume penjualan, jumlah pelanggan dan lain-lain.).

Baldauf et al (2001, p.119) telah mengadaptasi dan mengkonsepkan kinerja menjadi kinerja perilaku dan kinerja hasil. Kinerja hasil diantaranya pencapaian atas target yang dibebankan, kemampuan menjual produk dengan tingkat pendapatan yang tinggi bagi perusahaan dan kemampuan menjual produk baru dengan cepat. Sedangkan kinerja perilaku merupakan kinerja non-penjualan, seperti kemampuan membangun hubungan efektif penjual-pembeli, pemahaman terhadap produk, dan kemampuan mempertahankan pelanggan. Baldauf et al (2001, p.119) dalam

penelitiannya menemukan bukti empirik bahwa kinerja perilaku yang dihasilkan akan berpengaruh positif kinerja hasil (*outcome performance*).

Pada penelitian terdahulu telah diuji masalah kinerja penjualan, dengan membandingkan tenaga penjual yang mempunyai kinerja baik dengan tenaga penjual yang kinerjanya rendah yang dilihat melalui kinerja perilaku yang dilakukannya (Boles et al, 2000, p.142), hasilnya membuktikan bahwa kinerja perilaku yang dilakukan tenaga penjual yang berkinerja baik berbeda dengan yang berkinerja rendah.

Grant dan Cravens (1999, p.949) dalam penelitian empiriknya, mengungkapkan adanya hubungan yang positif antara kinerja perilaku dengan hasil penjualan yang dicapai. Karena itu, melalui kewenangan yang dipunyainya di lapangan, tenaga penjualan sebagai ujung tombak pemasaran perusahaan dapat menggunakan kemampuan menjual yang dipunyai agar dapat menghasilkan kinerja perilaku sehingga dapat meningkatkan penjualan.

Berdasarkan susunan pemikiran diatas, maka hipotesis yang muncul adalah:

H4 : Semakin baik kinerja perilaku, maka akan semakin baik kinerja hasil.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang meneliti *salesperson* dan pengaruhnya terhadap kinerja perilaku dan kinerja hasil dilakukan oleh Nigel F. Piercy, David W. Cravens dan Neil A. Morgan (1997, p.45-71) penelitian dilakukan pada perusahaan-perusahaan baik yang efektif maupun tidak di Inggris. Ukuran perusahaan yang efektif, menurut

Piercy et al. dilihat dengan membandingkan volume penjualan, pangsa pasar, keuntungan perusahaan juga kepuasan pelanggan perusahaan dengan perusahaan pesaing (competitor). Dalam penelitiannya, Piercy et al mengartikan kinerja (performance) secara luas dengan membagi kinerja perilaku (*behavior performance*) dan kinerja hasil (*output performance*). Karakteristik personal dari tenaga penjual yang dilihat antara lain; *motivasi*, motivasi ini dilihat Piercy dari kemauan untuk menyelesaikan pekerjaan, kreatif dan keinginan untuk menghadapi tantangan pekerjaan yang menghubungkan dengan keinginan tenaga penjual untuk selalu berkembang dan maju. Perusahaan yang efektif mempunyai tenaga penjual yang mempunyai motivasi tinggi; *Orientasi pada pelanggan* merupakan upaya tenaga penjual untuk selalu fokus memberikan kepuasan dan pemenuhan keinginan pelanggan melalui strategi penjualan yang berbeda antara pelanggan satu dengan lainnya. Orientasi pada pelanggan secara signifikan juga berpengaruh terhadap keefektifan organisasi; *Orientasi pada tim* merupakan kemauan tenaga penjual untuk bekerjasama dengan rekan kerja dan; *Orientasi pada layanan* (upaya tenaga penjual untuk dapat memberikan kepuasan maksimal pada situasi penjualan yang terjadi baik memberikan bantuan atau informasi pada waktu sebelum maupun sesudah penjualan). Orientasi pada tim dan orientasi pada layanan juga ditemukan hasil yang signifikan dengan keefektifan organisasi. Kesimpulan penelitian menunjukkan perusahaan yang efektif mempunyai tenaga penjual yang mempunyai nilai karakteristik lebih tinggi dari pada karakteristik tenaga penjual yang bekerja pada perusahaan yang efektivitasnya lebih rendah. Penelitian menunjukkan faktor personal berpengaruh

terhadap kinerja perilaku dan kinerja hasil secara signifikan. Kinerja perilaku yang ditunjukkan melalui *product knowledge*, *sales presentation*, *adaptiveness*, *sales planning* dan *sales support activities* juga menunjukkan hasil yang signifikan, dengan demikian kinerja perilaku berpengaruh positif dengan kinerja hasil. Penelitian ini juga membuktikan bahwa upaya membangun hubungan penjual-pembeli yang dilakukan tenaga penjual dengan orientasi pada pelanggan, mengatasi problem pelanggan, dan memberikan layanan yang baik pada pelanggan memberikan hasil yang baik untuk organisasi.

Sementara itu, Bruce D. Keillor, R. Stephen Parker dan Charles E. Pettijohn (2000, p.7-22) secara khusus meneliti aspek tenaga penjual yang berorientasi pada upaya membangun hubungan penjual-pembeli yang baik dengan kinerja yang dihasilkan. Keillor et al., menggunakan *customer orientation*, *adaptability in sales*, dan *service orientation in sales* sebagai upaya membangun hubungan yang baik dengan pelanggan dan pengaruhnya pada kinerja yang dihasilkan. Penelitian ini menggunakan alat analisis SEM, dan menggunakan sampel data sebanyak 126 tenaga penjual. Hasil penelitian menunjukkan orientasi pada pelanggan ($t = 2,23; p < 0,03$), yang ditunjukkan melalui; upaya mengatasi masalah pelanggan dengan menawarkan produk yang paling sesuai untuk pelanggan, menjawab pertanyaan pelanggan mengenai produk dengan tepat, dan mempengaruhi pembeli lebih dengan informasi dibandingkan dengan tekanan merupakan variabel prediktor yang signifikan. Sedangkan *adaptiveness* ($t = 0,84; p < 0,40$) dan orientasi pada layanan ($t = 0,99; p < 0,32$) menunjukkan hasil yang kurang signifikan. Menurut Keillor et al. (2000,

p.16) hal ini mungkin disebabkan karena sampel tenaga penjual diambil dari berbagai industri yang berbeda, dimana tiap industri berbeda tingkat layanan, dan tingkat adaptabilitas yang diperlukan. Dalam kesimpulan penelitiannya, Keillor et al menganjurkan penelitian yang akan datang meneliti penjual yang berasal dari industri/perusahaan yang sama, menggunakan kinerja dalam arti yang luas (kinerja perilaku dan kinerja hasil) dan mencari model hubungan penjual-pembeli (seperti tingkat profesionalisme tenaga penjual) untuk mendapat model yang lebih baik.

Hasil penelitian terdahulu secara singkat dapat dilihat di tabel 2.1 dibawah ini.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

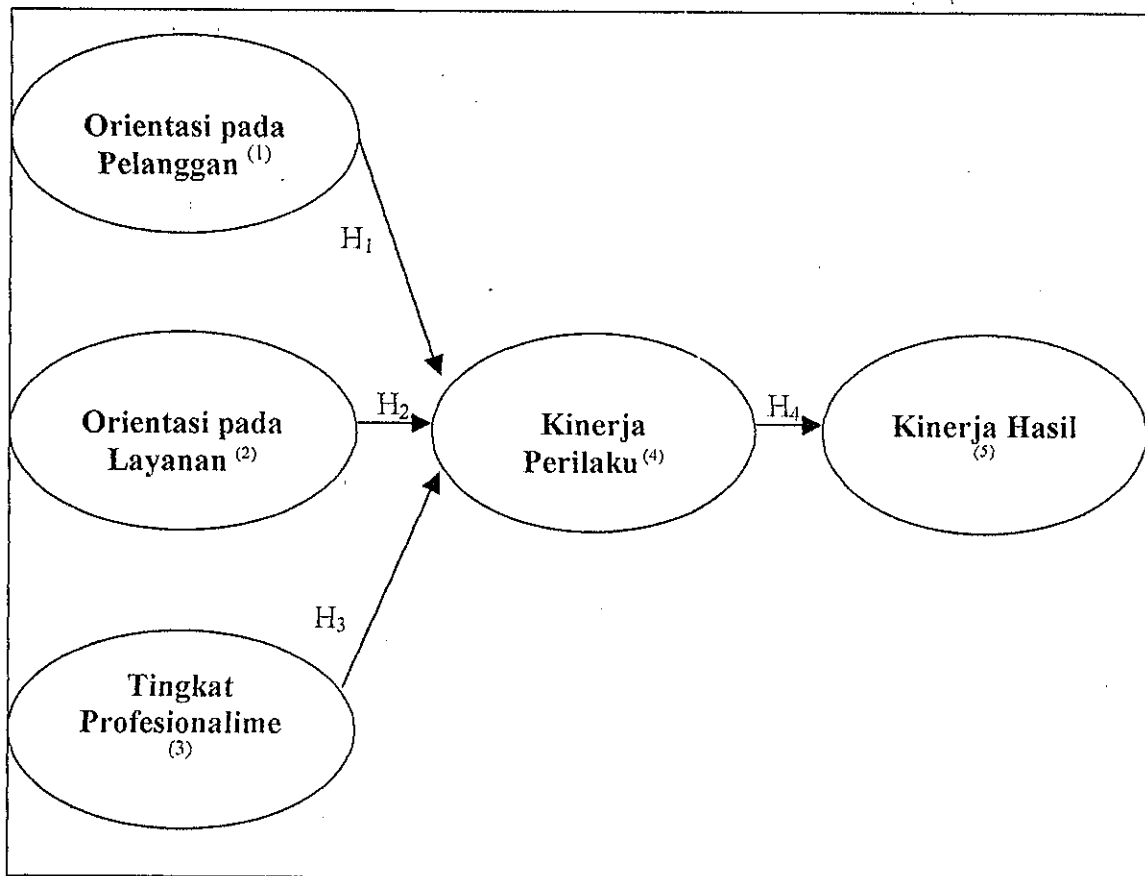
Judul, Pengarang, Tahun	Lokasi Penelitian	Variabel Yang Diteliti	Alat Analisis	Hasil
Sources of Effectiveness in the Business-to-Business Sales Organization (Nigel F. Piercy, David W. Cravens dan Neil A. Morgan, 1997, p.45-71)	Inggris	Meneliti karakteristik tenaga penjualan, terhadap kinerja perilaku penjualan, serta pengaruhnya pada hasil kinerja dan keefektifan organisasi.	Survey	Karakteristik tenaga penjualan mempengaruhi kinerja perilaku penjualan, sedangkan kinerja perilaku penjualan, mempengaruhi kinerja hasil dan implikasinya berpengaruh terhadap kesuksesan organisasi
Relationship-Oriented Characteristic and Individual Salesperson Performance (Bruce D. Keillor, R. Stephen Parker dan Charles E. Pettijohn (2000, p.7-22)	U.K.	Meneliti upaya membangun hubungan yang baik penjual-pembeli melalui tenaga penjual yang berorientasi pada pelanggan, penjualan yang adaptiveness dan orientasi layanan serta hubungannya dengan kinerja yang dihasilkan individu tenaga penjual.	SEM	Orientasi pada pelanggan menunjukkan hasil yang signifikan dan mempengaruhi kinerja, sedangkan adaptiveness penjualan dengan orientasi layanan hanya memberikan dukungan yang lemah (tidak signifikan terhadap kinerja)

Sumber: Baldauf et al (2001) dan Keillor et al (2000)

2.4 Kerangka Pemikiran Teoritis dan Pengembangan Model

Berdasarkan atas telaah pustaka mengenai penelitian kinerja perilaku, orientasi pada pelanggan, orientasi layanan dan tingkat profesionalisme tenaga penjual serta pengaruhnya terhadap kinerja hasil, maka kerangka pemikiran teoritis yang mendasari penelitian ini seperti pada gambar 2.3 di bawah ini:

Gambar 2.3
Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber :

- (1) Nigel F. Piercy, et al. (1997), Boles et al. (2001) yang dikembangkan untuk penelitian ini
- (2) Keillor et al, (2000), Keillor et al (1999) yang dikembangkan untuk penelitian ini
- (3) Keillor et al, (2000), Keillor et a; (1999) yang dikembangkan untuk penelitian ini

- (4) Nigel F. Piercy, et al (1997, p.61), Artur Baldauf, et al (2001, p.110), Cravens, et al (1993, p.49), yang dikembangkan untuk penelitian ini.
- (5) Tansu Barker (2001, p.29 dan 1999, p.96), Artur Baldauf, et al (2001, p.110), yang dikembangkan untuk penelitian ini.

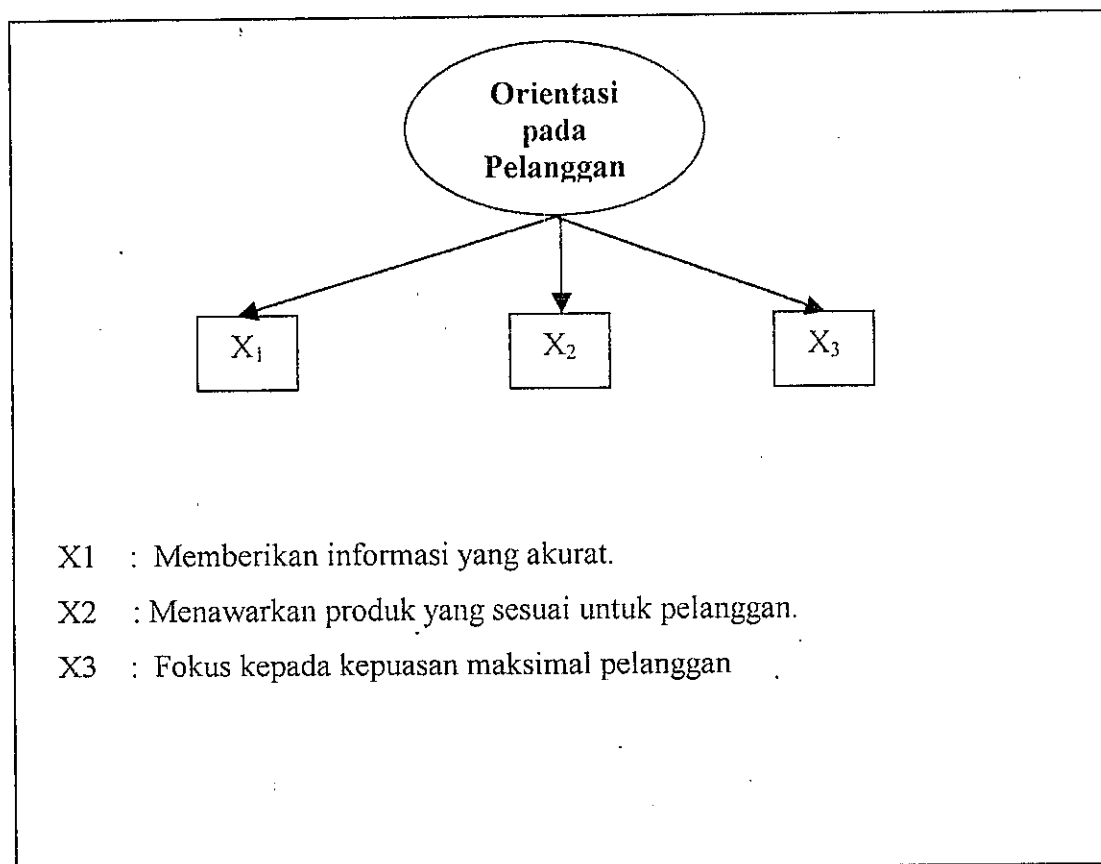
Kerangka pemikiran teoritis ini menyajikan suatu pengembangan model hubungan kinerja perilaku yang dipengaruhi orientasi pada pelanggan, orientasi pada layanan dan tingkat profesionalisme. Kemudian kinerja perilaku tersebut pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja hasil. Hubungan dari konstruk-konstruk yang disusun tersebut dipakai berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu.

2.4 Dimensionalisasi Variabel

2.4.1 Orientasi pada Pelanggan

Variabel orientasi pada pelanggan dibentuk dalam beberapa indikator yaitu: dalam mempengaruhi pelanggan lebih menggunakan informasi yang akurat daripada menggunakan tekanan-tekanan; menawarkan produk yang paling sesuai untuk mengatasi masalah pelanggan; mampu menjawab semua pertanyaan pelanggan mengenai produk dengan benar semampunya

Gambar 2.4
Dimensi dari Orientasi pada Pelanggan

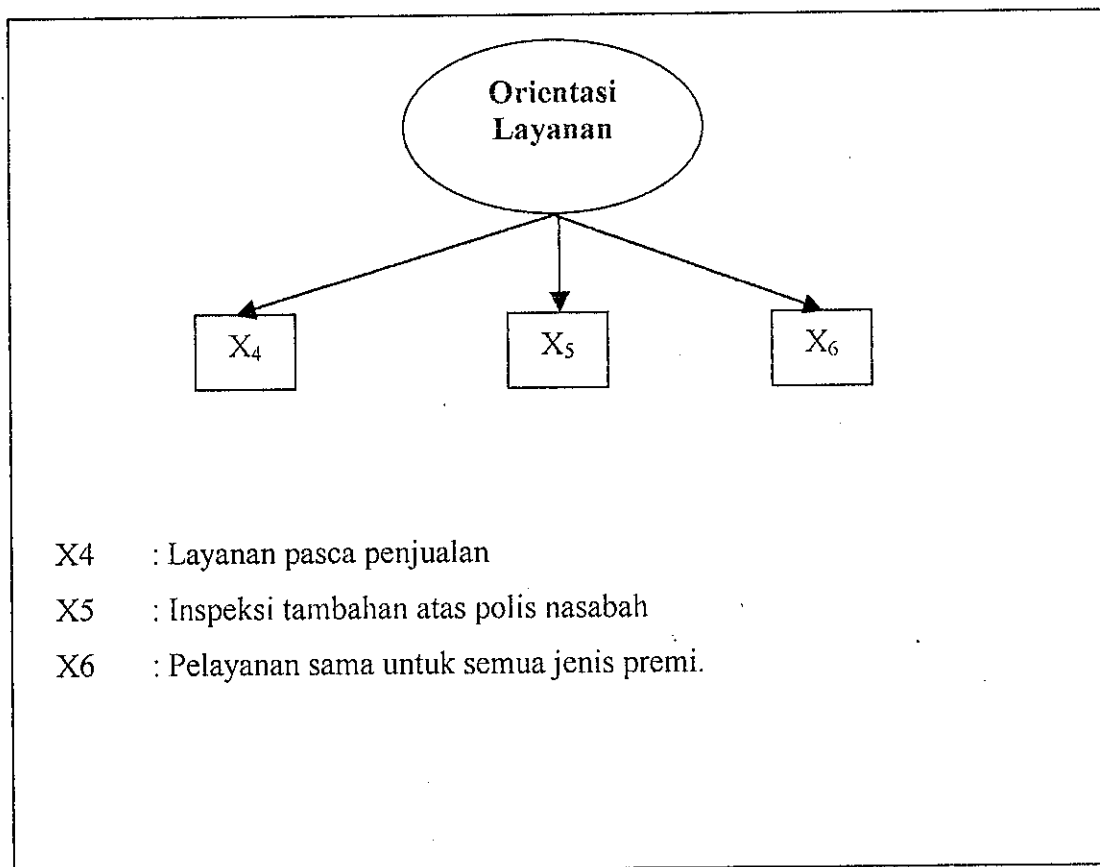


Sumber : Michael R. Williams dan Jill S. Attaway (1996); Boles et al. (2001) yang dikembangkan untuk penelitian ini.

2.4.2 Orientasi Layanan

Variabel orientasi pada layanan dibentuk oleh tiga indikator yaitu tidak sekedar menjual produk saja tetapi juga bersedia mengatasi masalah yang muncul pasca penjualan; inspeksi tambahan untuk polis nasabah serta dalam melayani pelanggan tidak membedakan besar-kecilnya premi.

Gambar 2.5
Dimensi-Dimensi dari Variabel Orientasi Layanan

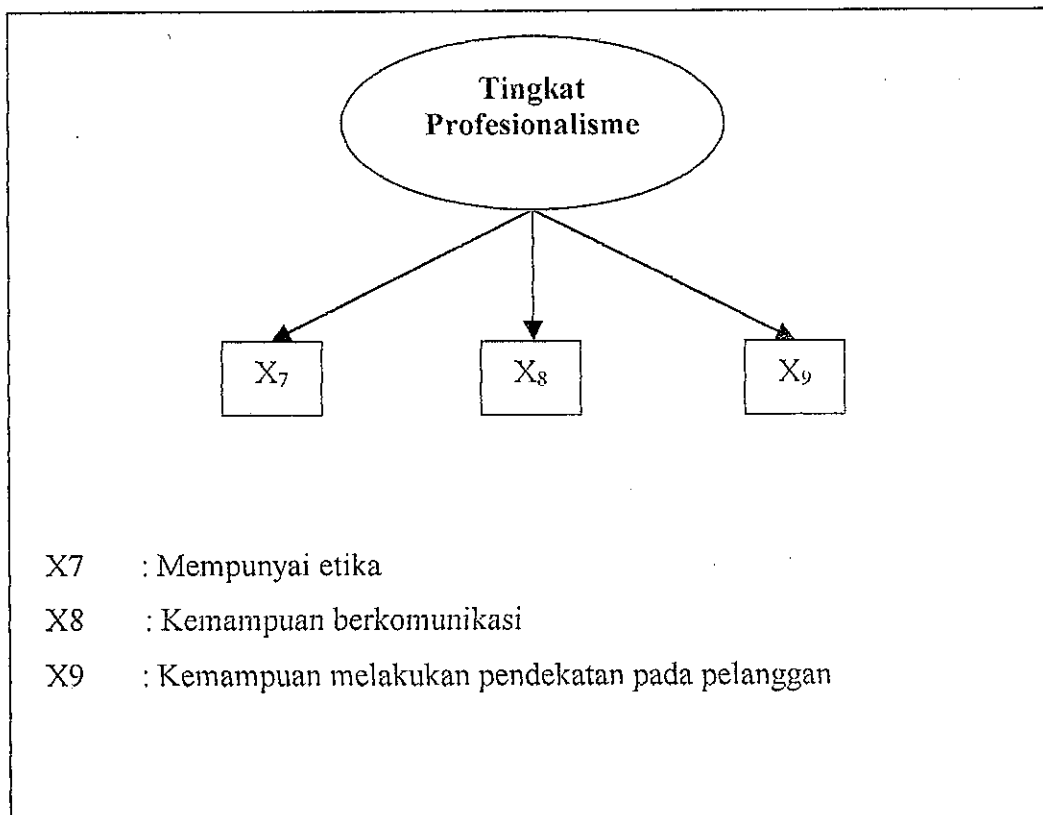


Sumber : Keillor et al. (2000) yang dikembangkan untuk penelitian ini.

2.4.3 Tingkat Profesionalisme Tenaga Penjual

Variabel tingkat profesionalisme tenaga penjual dibentuk dari indikator etika, kemampuan berkomunikasi, dan kemampuan melakukan pendekatan dengan pelanggan

Gambar 2.6
Dimensi-Dimensi dari
Tingkat Profesionalisme Tenaga Penjual

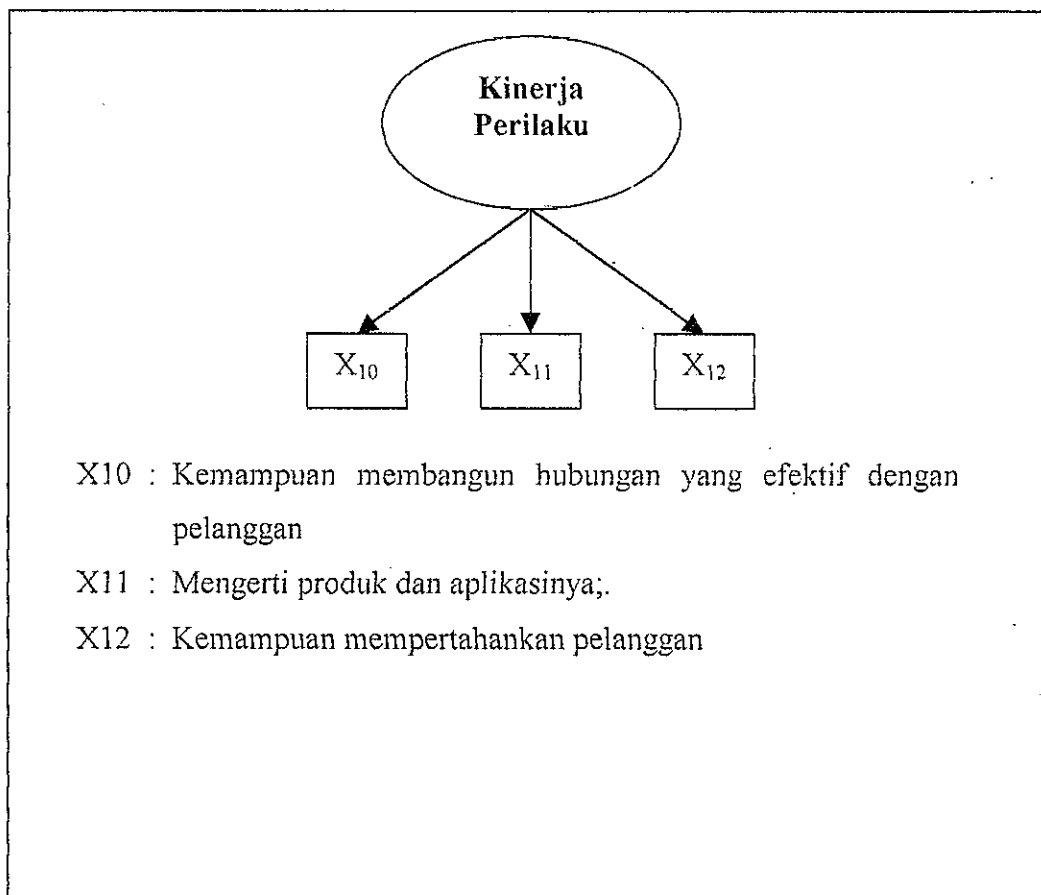


Sumber : Keillor et al. (2000) yang dikembangkan untuk penelitian ini.

2.4.4 Kinerja Perilaku

Variabel kinerja perilaku dibentuk oleh indikator-indikator kemampuan membangun hubungan yang efektif dengan pelanggan; kemampuan mempertahankan pelanggan; dan mengerti produk.

Gambar 2.7
Dimensi-Dimensi dari Variabel Kinerja Perilaku

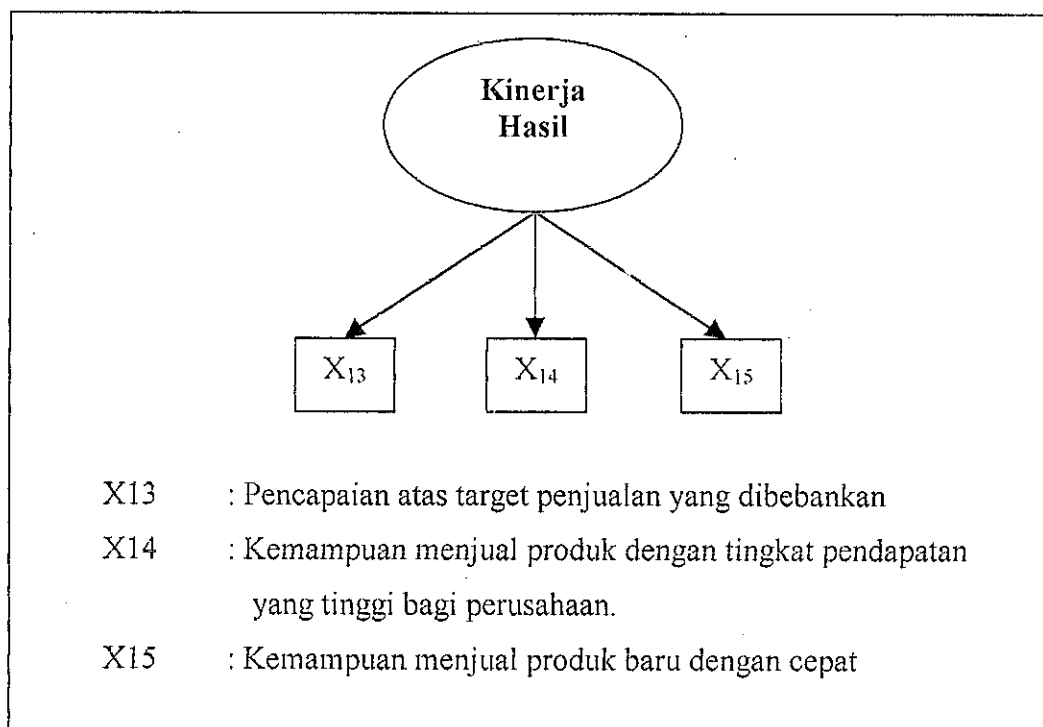


Sumber : Artur Baldauf, Cravens dan Piercy (2001, p.110), Cravens, Ingram, LaForge dan Clifford E. Young (1993, p.49), yang dikembangkan untuk penelitian ini.

2.4.5 Kinerja Hasil

Variabel kinerja penjualan dibentuk dari indikator-indikator kemampuan menghasilkan penjualan dengan tingkat pendapatan yang tinggi bagi perusahaan, kemampuan menjual produk baru dengan cepat dan pencapaian atas target yang dibebankan.

Gambar 2.8
Dimensi-Dimensi dari Variabel Kinerja Hasil



Sumber : Nigel F. Piercy, David W. Cravens dan Neil A. Morgan (1997, p.61), Artur Baldauf, Cravens dan Piercy (2001, p.110), Keillor et al. (1999), yang dikembangkan untuk penelitian ini.

2.5 Hipotesis dan Definisi Operasional Variabel

2.5.1 Hipotesis

Tesis yang diajukan dalam penelitian ini sebagai berikut:

- H1 :** Semakin tinggi orientasi tenaga penjual, maka semakin tinggi kinerja perilaku.
- H2 :** Semakin tinggi orientasi layanan, maka semakin tinggi kinerja perilaku.
- H3 :** Semakin tinggi tingkat profesionalisme yang dimiliki tenaga penjual, maka semakin baik kinerja perilakunya.
- H4 :** Semakin baik kinerja perilaku, maka semakin baik kinerja hasil.

2.5.2 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

Tabel 2.2
Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Skala
Orientasi pada Pelanggan	Orientasi pada pelanggan adalah suatu filosofi dan perilaku personal untuk mengerti hal-hal yang diinginkan dan dibutuhkan pelanggan dengan tujuan agar pelanggan memperoleh kepuasan yang maksimal	10 point
Orientasi pada Layanan	Orientasi pada layanan, dalam proses penjualan merupakan bagian dari upaya tenaga penjual untuk dapat memberikan kepuasan maksimal pada proses penjualan yang terjadi, baik memberikan bantuan atau informasi pada saat sebelum maupun sesudah penjualan.	10 point
Tingkat Profesionalisme	Tenaga penjual yang profesional, merupakan kualitas atau tingkah laku penjual yang dapat dipercaya, mandiri, mempunyai etika, mempunyai kemampuan berkomunikasi yang baik dan kemampuan untuk membujuk pelanggan.	10 point
Kinerja Perilaku	Kinerja perilaku adalah aktivitas-aktivitas yang diperlukan atau yang berhubungan dengan proses penjualan.	10 point
Kinerja Hasil	upaya dan kontribusi hasil tenaga penjual pada pencapaian tujuan organisasi	10 point

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan langkah-langkah yang harus dilakukan untuk menganalisis sebuah model yang telah dikembangkan pada bab sebelumnya. Langkah-langkah yang akan dijelaskan dalam bab ini adalah sebagai berikut: desain penelitian, jenis dan sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, dan teknik analisis.

3.1 Desain dan Obyek Penelitian

3.1.1 Desain Penelitian

Penelitian ini termasuk tipe penelitian *basic* karena dasar dari penelitian ini adalah mencari pengetahuan baru mengenai fenomena kelompok, membantu menetapkan prinsip-prinsip umum untuk menjelaskan Miller (dalam Ferdinand,A.T, 1999, p.73). Tujuan penelitian *basic* adalah untuk menghasilkan pengetahuan baru yang mencakup penemuan dari hubungan dan kapasitas untuk memprediksi hasil dalam bermacam-macam kondisi. Pedoman teori dalam penelitian *basic* adalah memilih teori untuk menuntun pengujian hipotesis dan menyediakan dukungan untuk teori yang diuji. Ketepatan teknik dalam penelitian *basic* meliputi: formulasi teori, pengujian hipotesis, sampel, teknik pengumpulan data, dan statistik data.

Sementara itu, sesuai dengan tipe desain penelitian yang dikembangkan oleh Zikmund (dalam Ferdinand,A.T, 1999, p.72) maka penelitian ini termasuk dalam tipe desain penelitian kausal. Langkah-langkah yang dilakukan dalam penelitian kausal adalah: mengidentifikasi hubungan sebab dan akibat antar variabel, mencari tipe

sesungguhnya dari fakta untuk membantu memahami dan memprediksi hubungan, menetapkan pendekatan kausal dari kejadian-kejadian yang berurutan, dan mengukur variasi antara penyebab yang diduga dan akibat yang diduga. Tujuan penelitian kausal adalah untuk mengembangkan model penelitian dan menguji hipotesis-hipotesis penelitian yang telah diajukan pada bab sebelumnya. Dari model penelitian yang sedang dikembangkan ini, diharapkan dapat menjelaskan hubungan sebab dan akibat antar variabel dan pada akhirnya diharapkan dapat membuat suatu implikasi manajerial yang bermanfaat dalam bidang-bidang yang bersangkutan dengan model penelitian tersebut.

3.1.2 Obyek Penelitian

Penelitian ini menggunakan studi kasus agen asuransi PT. A.J Sewu New York Life di Semarang sebagai obyek penelitian. Pemilihan obyek penelitian yang digunakan adalah agen asuransi karena beberapa alasan seperti; agen asuransi banyak mendapat tantangan dilapangan karena masyarakat kita belum begitu sadar manfaat dari asuransi, agen asuransi banyak berhubungan dengan calon nasabah individual ataupun kelompok yang mempunyai pandangan berbeda-beda dan kelas sosial yang berbeda, banyaknya pandangan negatif mengenai asuransi terutama dalam pengajuan klaim dimana terdapat kesan perusahaan mau menangnya sendiri, kesan negatif pada agen asuransi pada perilaku penjualannya. Karena beberapa alasan tersebut, maka tepatlah obyek penelitian untuk menguji model yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini.

3.2 Jenis dan Sumber Data

3.2.1 Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumber data yang mempunyai hubungan langsung dengan masalah penelitian, dan dicatat untuk pertama kalinya (Marzuki, 2000, p.55). Dalam penelitian ini pengumpulan data primer didapat dari jawaban angket kuesioner yang disebar, yang meliputi pertanyaan-pertanyaan mengenai variabel-variabel laten : orientasi pada pelanggan, orientasi pelayanan, profesionalisme tenaga penjual, kinerja perilaku dan kinerja hasil. Responden dalam penelitian ini adalah agen asuransi PT A.J Sewu New York Life di Kota Semarang

3.2.2 Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang bukan diusahakan sendiri pengumpulannya oleh peneliti. Data sekunder merupakan data atau informasi yang telah dikumpulkan oleh pihak lain yang berhubungan dengan masalah penelitian (Marzuki, 2000, p.56). Data sekunder dalam penelitian ini dikumpulkan dari literatur, jurnal – jurnal terdahulu dan sumber-sumber lain yang mendukung penelitian ini. Disamping itu juga terdapat data sekunder yang telah di tampilkan pada Bab I yakni informasi mengenai perkembangan jumlah polis asuransi di PT. AJ Sewu New York Life.

3.3 Populasi dan Sampel

Populasi adalah kumpulan dari seluruh elemen sejenis tetapi dapat dibedakan satu sama lain. Perbedaan-perbedaan itu disebabkan karena adanya nilai karakteristik yang berlainan (Supranto, 2000, p.21). Sementara itu, sampel adalah sebagian dari populasi dimana karakteristik dari sampel tersebut dapat mewakili populasi. Jika n adalah jumlah elemen sampel dan N adalah jumlah elemen populasi, maka $n < N$ (Supranto, 2000, p.22). Teknik sampling yang digunakan adalah *sensus* yaitu mengambil semua sampel yang representatif dari agen asuransi Sewu New York Life yang ada di Kota Semarang sebanyak 132 jumlah agen.

Sementara itu sesuai dengan alat analisis yang akan digunakan yaitu *Structural Equation Modelling* (SEM) maka penentuan jumlah sampel yang representatif menurut Hair et al (1995, p.637) adalah tergantung pada jumlah indikator dikalikan lima. Dengan demikian jumlah sampel untuk penelitian ini adalah:

$$\begin{aligned}\text{Sampel minimal} &= \text{Jumlah indikator} \times 6 \dots\dots\dots (1) \\ &= 15 \times 6 \\ &= \text{minimal sebanyak 90 responden}\end{aligned}$$

Jadi jumlah sampel yang diambil adalah sebanyak 132 agen asuransi perusahaan A.J Sewu New York Life Kota Semarang, telah mencukupi sesuai dengan jumlah sampel minimal yang dibutuhkan untuk mengolah data menggunakan SEM memakai perhitungan dengan rumus Hair (1995, p.637).

3.4 Metode Pengumpulan Data

1. Wawancara

Data dikumpulkan menggunakan metode angket, yaitu dengan memberikan secara langsung pertanyaan atau kuesioner kepada para responden yaitu agen asuransi PT. AJ. Sewu New York Life Kota Semarang. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan satu macam angket yaitu angket tertutup. Angket tertutup digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari konstruk-konstruk yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini. Pernyataan-pernyataan dalam angket tertutup dibuat dengan menggunakan skala 1 – 10 untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai sebagai berikut:

Untuk kategori pernyataan dengan jawaban sangat tidak setuju/sangat setuju:

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Untuk kategori pernyataan dengan jawaban lebih buruk dari yang diharapkan/lebih baik dari yang diharapkan:

Lebih buruk dari yang
diharapkan

Lebih baik dari yang
diharapkan

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Studi Pustaka

Kegiatan mengumpulkan bahan-bahan yang berhubungan dengan penelitian yang diperoleh dari jurnal-jurnal, literatur-literatur serta sumber-sumber lain yang dapat dijadikan bahan masukan untuk mendukung penelitian.

3.5 Teknik Analisis

Teknik analisis digunakan untuk menginterpretasikan dan menganalisis data. Sesuai dengan model mulitdimensi dan berjenjang yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini maka alat analisis data yang dipakai adalah *Structural Equation Model* (SEM) dari paket statistik AMOS. Menganalisis model penelitian dengan SEM dapat mengidentifikasi dimensi-dimensi sebuah konstruk dan pada saat yang sama mengukur pengaruh atau derajat hubungan antar faktor yang telah diidentifikasi dimensi-dimensinya itu (Ferdinand,A.T, 2000, p.3-4).

Penelitian ini akan menggunakan dua macam teknik analisis yaitu:

1. *Confirmatory Factor Analysis* pada SEM yang digunakan untuk mengkonfirmasikan faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel.
2. *Regression Weight* pada SEM yang digunakan untuk meneliti seberapa besar hubungan antar variabel.

Menurut Ferdinand,A.T (2000, p.30-63) untuk membuat pemodelan SEM yang lengkap perlu dilakukan langkah-langkah berikut ini:

1. Pengembangan Model Teoritis

Langkah pertama yang harus dilakukan adalah mengembangkan sebuah model penelitian dengan dukungan teori yang kuat melalui berbagai telaah pustaka dari sumber-sumber ilmiah yang berhubungan dengan model yang sedang dikembangkan. Tanpa dasar teoritis yang kuat, SEM tidak dapat digunakan. SEM tidak digunakan untuk membentuk sebuah teori kausalitas, tetapi digunakan untuk menguji kausalitas yang sudah ada teorinya. Karena itu pengembangan sebuah teori yang berjustifikasi ilmiah merupakan syarat utama menggunakan pemodelan SEM (Ferdinand,A.T, 2000. p.31-32)

2. Pengembangan Diagram Alur (*Path Diagram*)

Model penelitian yang sedang dikembangkan akan digambarkan dalam *path diagram* untuk mempermudah melihat hubungan-hubungan kausalitas yang sedang diuji. Bahasa program di dalam SEM akan mengkonversi gambar *path diagram* tersebut menjadi persamaan kemudian persamaan menjadi estimasi. Didalam SEM dikenal “*construct*” atau “faktor” yaitu konsep-konsep dengan dasar teoritis yang kuat untuk menjelaskan berbagai bentuk hubungan. Disini akan ditentukan hubungan alur sebab akibat dari berbagai *construct* yang akan digunakan dan atas dasar itu variabel-variabel untuk mengukur *construct* itu akan dicari (Ferdinand,A.T, 2000, p.36).

Dalam menggambar *path diagram*, hubungan antar konstruk ditunjukkan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan hubungan kausalitas langsung antara satu konstruk dengan konstruk yang lain. Garis lengkung antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antar konstruk. Konstruk-konstruk yang dibangun dalam *path diagram* dibedakan menjadi dua kelompok konstruk yaitu

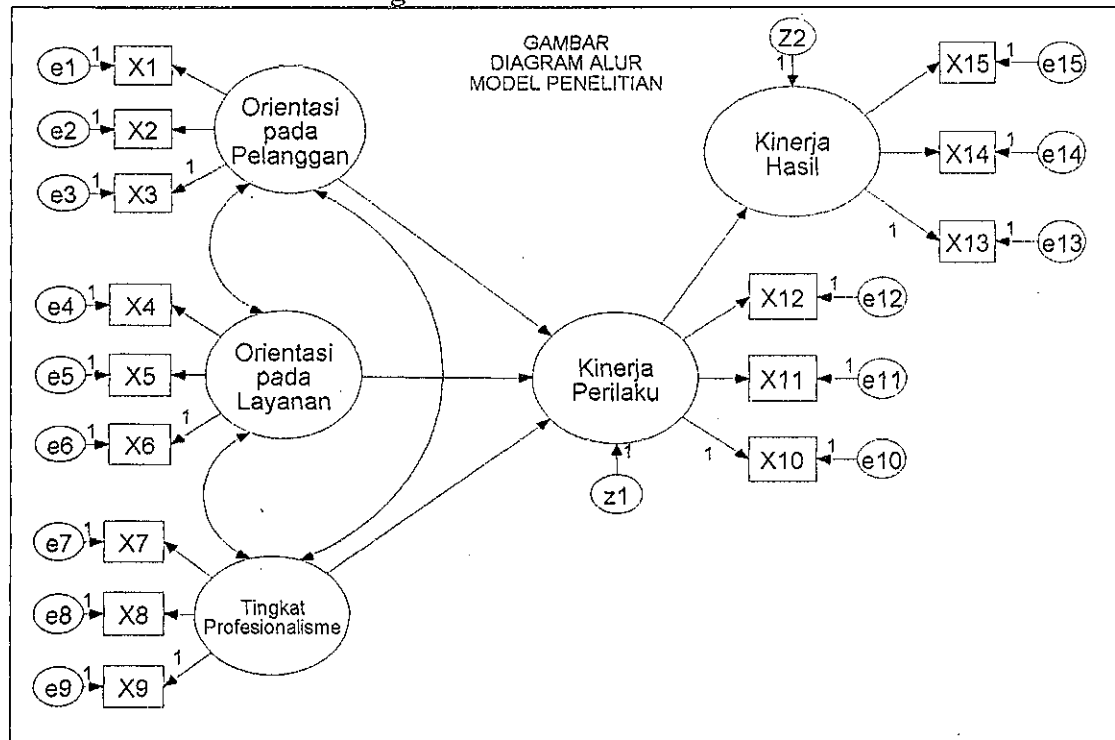
konstruk eksogen dan konstruk endogen yang diuraikan sebagai berikut (Ferdinand,A.T, 2000, p.37-38):

1. **Konstruk Eksogen (*Exogenous constructs*)**. Konstruk eksogen dikenal sebagai “*source variables*” atau “*independent variables*” yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.
2. **Konstruk Endogen (*Endogenous constructs*)**. Konstruk endogen adalah faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen yang lain, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

Berikut ini disajikan *Path diagram* yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini:

Sedangkan diagram alur penelitian dapat dilihat dalam gambar 3.2 berikut

Gambar 3.2
Diagram Alur Model Penelitian



Tabel 3.1
Variabel dan Dimensinya

Variabel	Dimensi	Simbol
Orientasi pada Pelanggan	Mempengaruhi pelanggan lebih menggunakan informasi yang akurat daripada menggunakan tekanan-tekanan	X1
	Menawarkan produk yang paling sesuai untuk mengatasi masalah pelanggan	X2
	Memfokuskan perhatian untuk memberikan kepuasan maksimal pelanggan	X3
Orientasi Layanan	Tidak sekedar menjual produk saja tetapi juga bersedia mengatasi masalah yang muncul pasca penjualan	X4
	Mengecek dan menindaklanjuti proses pembuatan polis nasabah melayani pelanggan tidak membedakan besar-kecilnya premi	X5
		X6
Tingkat Profesionalisme	Mempunyai etika	X7
	Kemampuan berkomunikasi	X8
	Kemampuan melakukan pendekatan	X9
Kinerja Perilaku	Kemampuan membangun hubungan yang efektif dengan pelanggan	X10
	Mengerti produk dan aplikasinya	X11
	Kemampuan mempertahankan pelanggan	X12
Kinerja Hasil	Pencapaian atas target penjualan yang dibebankan	X13
	Kemampuan menghasilkan tingkat pendapatan yang tinggi untuk perusahaan	X14
	Kemampuan menjual produk baru dengan cepat	X15

3. Konversi Diagram Alur (*Path Diagram*) ke Dalam Persamaan

Setelah model penelitian dikembangkan dan digambar pada *path diagram*, langkah berikutnya adalah melakukan konversi spesifikasi model ke dalam rangkaian persamaan. Persamaan yang dibangun terdiri dari (Ferdinand, A.T, 2000, p.41):

1. **Persamaan-persamaan struktural (*Structural equation*)**. Persamaan ini dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk. Persamaan struktural dibangun dengan pedoman sebagai berikut:

$$V \text{ endogen} = V \text{ eksogen} + V \text{ endogen} + \text{Error} \dots \dots \dots (3)$$

Tabel 3.2 Model Persamaan Struktural	
Kinerja Perilaku =	β_1 orientasi pada pelanggan + β_2 Orientasi pada layanan + β_3 tingkat profesionalisme tenaga penjual + z_1
Kinerja hasil =	γ_1 Kinerja perilaku + z_2

2. **Persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*)**. Pada spesifikasi ini ditentukan variabel mana mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel.

Tabel 3.3
Model Pengukuran

Konsep Exogenous (model pengukuran)	Konsep Endogenous (model pengukuran)
$X_1 = \lambda_1$ orientasi pelanggan + e_1	$X_9 = \lambda_9$ tingkat profesionalisme + e_9
$X_2 = \lambda_2$ orientasi pelanggan + e_2	$X_{10} = \lambda_{10}$ kinerja perilaku + e_{10}
$X_3 = \lambda_3$ orientasi pelanggan + e_3	$X_{11} = \lambda_{11}$ kinerja perilaku + e_{11}
$X_4 = \lambda_4$ orientasi layanan + e_4	$X_{12} = \lambda_{12}$ kinerja perilaku + e_{12}
$X_5 = \lambda_5$ orientasi layanan + e_5	$X_{13} = \lambda_{13}$ kinerja hasil + e_{13}
$X_6 = \lambda_6$ orientasi layanan + e_6	$X_{14} = \lambda_{14}$ kinerja hasil + e_{14}
$X_7 = \lambda_7$ tingkat profesionalisme + e_7	$X_{15} = \lambda_{15}$ kinerja hasil + e_{15}
$X_8 = \lambda_8$ tingkat profesionalisme + e_8	

4. Memilih Matriks Input dan Estimasi Model

➤ Kovarians >< korelasi

SEM merupakan alat analisis berbasis kovarians. Matrik kovarians digunakan karena dapat menunjukkan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, dimana hal tersebut tidak dapat dilakukan oleh korelasi. Matrik kovarians lebih banyak dipakai dalam penelitian mengenai hubungan, karena *standard error* dari berbagai penelitian menunjukkan angka yang kurang akurat bila matriks korelasi digunakan sebagai input (Ferdinand,A.T, 2000, p.42-43). Matriks varians/kovarians merupakan bentuk data yang lebih sesuai untuk memvalidasi hubungan-hubungan kausalitas (Hair, dalam Ferdinand,A.T, 2000, p.43).

➤ Ukuran sampel

Ukuran sampel mempunyai peranan yang penting dalam mengestimasi hasil-hasil SEM. Ukuran sampel menghasilkan dasar dalam mengestimasi kesalahan sampling. Hair (dalam Ferdinand,A.T, 2000, p.43) menyatakan bahwa ukuran sampel yang representatif adalah antara 100-200. Lebih lanjut, Hair (dalam Ferdinand,A.T, 2000, p.44) memberikan saran bahwa ukuran sampel minimum adalah sebanyak 5 observasi untuk setiap estimated parameter. Berdasarkan batasan tersebut, bila estimated parameternya berjumlah 20 maka jumlah sampel minimum adalah sebanyak 100.

5. Kemungkinan Munculnya Masalah Identifikasi

Problem identifikasi adalah kondisi dimana model yang sedang dikembangkan dalam penelitian tidak mampu menghasilkan estimasi yang unik.

Problem identifikasi dapat diketahui dengan melakukan langkah-langkah berikut ini (Ferdinand,A.T, 2000, p.46-47):

1. Model diestimasi berulang kali dengan *starting value* yang berbeda-beda. Bila model tidak dapat konvergen pada titik yang sama setiap kali estimasi dilakukan maka ada indikasi terjadinya problem identifikasi.
2. Model diestimasi lalu angka koefisien dari salah satu variabel dicatat. Koefisien tersebut ditentukan sebagai sesuatu yang fix pada variabel itu kemudian dilakukan estimasi ulang. Bila *overall fit index*nya berubah total dan berbeda jauh dari sebelumnya, maka dapat diduga terdapat problem identifikasi.

Cara untuk mengatasi problem identifikasi adalah dengan memberikan lebih banyak konstrain pada model yang dianalisis. Hal ini berarti mengeliminasi jumlah *estimated coefficients*. Bila hal ini dilakukan, hasilnya adalah sebuah model yang *overidentified*. Oleh karena itu bila setiap kali estimasi dilakukan muncul problem identifikasi, maka model perlu dipertimbangkan ulang, antara lain dengan mengembangkan lebih banyak konstruk (Ferdinand,A.T, 2000, p.46-47).

6. Evaluasi Kriteria *Goodness-of-fit*

Dalam langkah ini dilakukan telaah terhadap berbagai kriteria *goodness-of-fit*. Pertama, data yang digunakan harus dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM. Berikut ini akan diuraikan mengenai evaluasi atas asumsi-asumsi SEM yang harus dipenuhi (Ferdinand,A.T, 2000, p.48-51):

➤ Asumsi-asumsi SEM

1. Ukuran sampel minimum adalah sebanyak 100 dan selanjutnya menggunakan perbandingan 5 observasi untuk setiap estimated parameter. Bila model yang dikembangkan mempunyai 20 estimated parameter, maka minimum sampel adalah sebanyak 100.
2. Sebaran data harus dianalisis untuk melihat apakah asumsi normalitas dipenuhi. Normalitas dapat diuji melalui gambar histogram data. Uji linearitas dapat dilakukan melalui *scatterplots* dari data yaitu dengan memilih pasangan data dan dilihat pola penyebarannya untuk menduga ada tidaknya linearitas.
3. *Outliers*, yang merupakan observasi dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariat yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya. Dapat dilakukan treatment pada *outliers* ini asal diketahui bagaimana munculnya *outliers* tersebut. *Outliers* dapat muncul dalam empat kategori:
 - Pertama, *outliers* muncul karena kesalahan prosedur seperti kesalahan dalam memasukkan data atau kesalahan dalam mengkode data.
 - Kedua, *outliers* muncul karena keadaan khusus yang memungkinkan profil datanya lain daripada yang lain. Tetapi terdapat penjelasan mengenai penyebab munculnya nilai ekstrim itu.
 - Ketiga, *outliers* muncul karena suatu alasan tetapi tidak diketahui penyebabnya atau tidak ada penjelasan mengenai sebab-sebab munculnya nilai ekstrim tersebut.

- Keempat, outliers muncul dalam range nilai yang ada, tetapi bila dikombinasi dengan variabel lainnya, kombinasinya menjadi tidak lazim atau sangat ekstrim. Ini disebut dengan *multivariate outliers*.
- 4. Mendeteksi multikolinearitas dan singularitas dari determinan matriks kovarians. Nilai determinan matriks kovarians yang sangat kecil memberikan indikasi adanya problem multikolineritas atau singularitas. Treatment yang dilakukan adalah dengan mengeluarkan variabel yang menyebabkan multikolineritas atau singularitas tersebut.

➤ **Uji kesesuaian dan uji statistik**

Berikut ini disajikan beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off valuenya* untuk digunakan dalam menguji sebuah model:

- χ^2 *chi square* statistik, dimana model dipandang baik atau memuaskan bila nilai *chi square*nya rendah. Semakin kecil nilai χ^2 semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan cut off value sebesar $p > 0.005$ atau $p > 0.10$ (Hulland dalam Ferdinand,A.T, 2000, p.52).
- RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*), yang menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair dalam Ferdinand,A.T, 2000, p.53). Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasar *degree of freedom* (Browne dan Cudeck dalam Ferdinand,A.T, 2000, p.53).

- GFI (*Goodness of Fit Index*) adalah ukuran non statistik yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) hingga 1.0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan suatu *better fit* (Ferdinand,A.T, 2000, p.54).
- AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*) dimana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0.90 (Hulland dalam Ferdinand,A.T, 2000, p.55).
- CMIN/DF adalah *The Minimum Sample Discrepancy Function* yang dibagi dengan *degree of freedom*. CMIN/DF tidak lain adalah statistik *chi square*, χ^2 dibagi DF-nya disebut χ^2 relatif. Bila nilai χ^2 relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle dalam Ferdinand,A.T, 2000, p.56).
- TLI (*Tucker Lewis Index*) merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline* model, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah ≥ 0.95 (Hair dalam Ferdinand,A.T, 2000, p.57) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle dalam Ferdinand,A.T, 2000, p.57):.
- CFI (*Comparative Fit Index*), yang bila mendekati 1, mengindikasikan tingkat *fit* yang paling tinggi (Arbuckle dalam Ferdinand,A.T, 2000, p.58). Nilai yang direkomendasikan adalah $CFI \geq 0.95$.

Dalam tabel di bawah ini disajikan indeks-indeks yang dipakai untuk menguji Goodness of Fit dari model yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

7. Interpretasi dan Modifikasi Model

Pada langkah ini model yang sedang dikembangkan akan diinterpretasikan dan bagi model yang tidak memenuhi syarat pengujian dilakukan modifikasi. Perlunya melakukan modifikasi terhadap sebuah model dapat dilihat dari jumlah residual yang dihasilkan model tersebut. Modifikasi perlu dipertimbangkan bila jumlah residual lebih besar dari 5% dari semua residual kovarians yang dihasilkan model. Kemudian, bila nilai residual yang dihasilkan model lebih besar dari 2.58 maka cara untuk memodifikasi adalah dengan menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu (Hair, dalam Ferdinand,A.T, 2000, p.62). Modifikasi dapat dilakukan dengan menggunakan bantuan indeks modifikasi.

➤ Indeks modifikasi

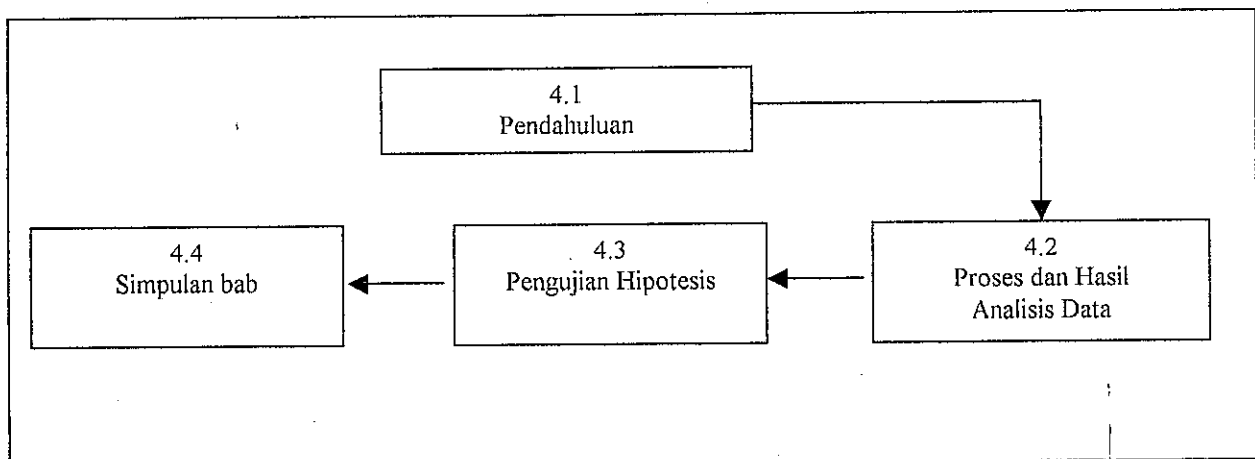
Indeks modifikasi memberikan gambaran mengenai mengecilnya nilai *chi-square* bila sebuah koefisien diestimasi. Hal yang perlu diperhatikan dalam mengikuti pedoman indeks modifikasi adalah bahwa dalam memperbaiki tingkat kesesuaian model, hanya dapat dilakukan bila ia mempunyai dukungan dan justifikasi yang cukup terhadap perubahan tersebut (Ferdinand,A.T, 2000, p.63-64).

BAB IV ANALISIS DATA

4.1 Pendahuluan

Dalam bab ini akan disajikan data penelitian dan proses menganalisa data tersebut, untuk menjawab pertanyaan penelitian dan hipotesis yang telah diajukan di Bab II dan Bab III. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Confirmatory Factor Analysis dan Full Model of Structural Equation Modelling (SEM)*, yang meliputi tujuh langkah untuk mengevaluasi kriteria *goodness of fit*. Susunan Bab IV ditampilkan pada gambar 4.1 sebagai berikut :

Gambar 4.1
Garis Besar Bab IV



Sumber : dikembangkan untuk tesis, 2002

Dalam penelitian ini teknik analisis data yang digunakan adalah metode Structural Equation Models (SEM) yang terdiri dari tujuh tahap, seperti dijelaskan dibawah ini :

1. Pengembangan model berdasarkan teori

Model teoritis dalam penelitian ini telah digambarkan pada gambar 2.2 di bab II. Model penelitian tersebut terdiri dari 15 indikator untuk menguji adanya pengaruh kinerja perilaku terhadap kinerja hasil seperti penjelasan tabel 2.2 pada bab II.

2. Pengembangan diagram alur (path diagram)

Diagram alur untuk pengujian model penelitian telah digambarkan pada gambar 3.2 bab III yang dibuat berdasarkan kerangka pemikiran teoritis pada gambar 2.2 di bab II.

3. Konversi diagram alur ke dalam persamaan

Persamaan untuk model penelitian ini telah dibuat seperti yang dijelaskan pada tabel 3.3 bab III.

4. Memilih matriks input dan estimasi model

Input data yang digunakan dalam penelitian ini adalah matriks varians/ kovarians atau matriks korelasi untuk keseluruhan estimasi. Ukuran sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 101 responden dari tenaga penjual PT. Sewu New York Life Semarang. Program komputer yang digunakan adalah AMOS 4.01 dengan *maximum likelihood estimation*.

5. Menganalisa apakah model dapat diidentifikasi

Problem identifikasi model pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Gejala-gejala problem identifikasi antara lain :

- a. Standart error pada satu atau beberapa koefisien sangat besar.

- b. Muncul angka – angka yang aneh seperti *varians error* yang negatif.
- c. Muncul korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi ($>0,90$).

6. Evaluasi kriteria *goodness of fit*

Pengujian kesesuaian model dilakukan melalui telaah terhadap kriteria *goodness of fit* seperti yang telah diuraikan pada bab III.

7. Interpretasi dan modifikasi model

Pada tahap terakhir ini akan dilakukan interpretasi model dan memodifikasi model yang tidak memenuhi syarat pengujian

4.2 Hasil Pengumpulan Data

Data diperoleh dari jawaban responden atas daftar kuesioner yang diberikan. Responden berasal dari semua tenaga penjual PT. A.J. Sewu New York Life di Semarang sebanyak 132 orang. Dari 132 kuesioner yang disebarkan, dikembalikan sebanyak 109 lembar, kemudian setelah menyeleksi berdasarkan batasan responden, yaitu minimal telah bekerja selama satu tahun didapat responden untuk penelitian ini sebanyak 101 orang.

4.3 Proses dan Hasil Analisis Data

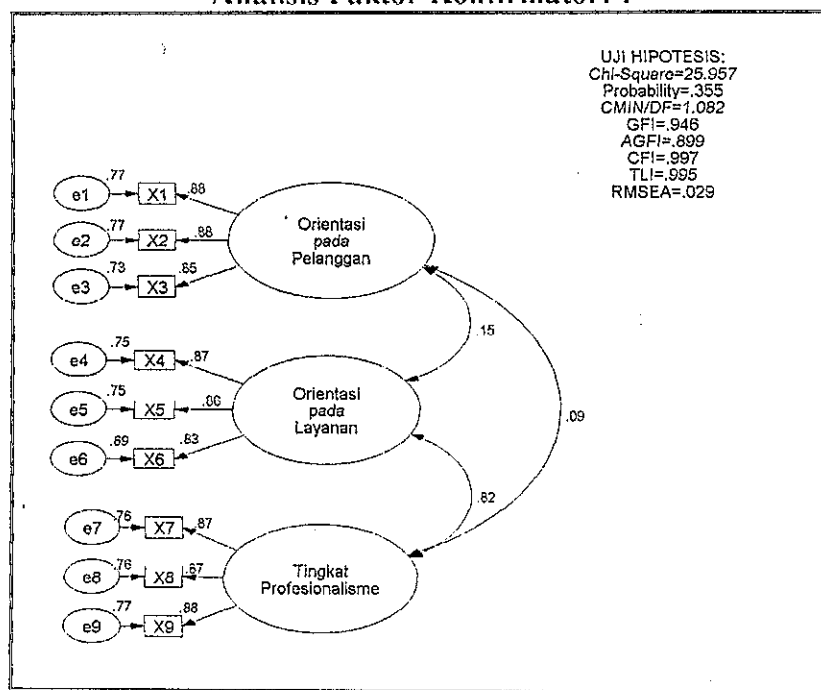
4.3.1. Analisis Faktor Konfirmatori (Confirmatory Factor Analysis)

4.3.1.1 Analisis Faktor Konfirmatori 1

Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori1 yaitu pengukuran terhadap dimensi–dimensi yang membentuk variabel laten/konstruksi laten dalam

model penelitian, yaitu orientasi pada pelanggan, orientasi pada layanan, dan tingkat profesionalisme. Unidimensionalitas dari dimensi-dimensi ini diuji melalui analisis faktor konfirmatori 1 seperti dalam gambar 4.2 berikut ini.

Gambar 4.2
Analisis Faktor Konfirmatori 1



Sumber : data penelitian yang diolah (Danardono, 2002)

Dari sajian gambar 4.2 analisis konfirmatori orientasi pada pelanggan, orientasi pada layanan dan tingkat profesionalisme, dapat disajikan hasil dalam tabel 4.1 berikut:

Tabel 4.1
Indeks Pengujian Kebaikan-Suai Model
Orientasi pada Pelanggan, Orientasi pada Layanan dan Tingkat
Profesionalisme

<i>Goodness of fit index</i>	<i>Cut-off value</i>	<i>Hasil Analisa</i>	<i>Evaluasi Model</i>
χ^2 Chi-Square	36.415	25.957	Baik
Significance Probability	≥ 0.05	0.355	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	1.225	Baik
GFI	≥ 0.90	0.946	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.899	Marginal
TLI	≥ 0.95	0.995	Baik
CFI	≥ 0.95	0.997	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.029	Baik

Sumber: Data penelitian yang diolah

Analisis faktor konfirmatori yang digunakan untuk menguji undimensionalitas dari dimensi-dimensi yang menjelaskan variabel laten menunjukkan bahwa model ini dapat diterima.

Tingkat signifikansi sebesar 0,355 menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak ada perbedaan antara matriks kovarians sampel dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak. Dengan diterimanya hipotesa nol maka dapat ditarik kesimpulan bahwa model ini dapat diterima. Dengan demikian terdapat tiga konstruk yang berbeda dengan dimensi-dimensinya.

Dilihat dari koefisien regresi, tiap-tiap indikator sudah memenuhi syarat *Critical Ratio* (CR) diatas 1,96. Oleh karena itu menunjukkan bahwa indikator itu secara signifikan pada taraf signifikansi 5 %, merupakan dimensi dari variabel laten yang dibentuk. Hasil dari regression weight variabel laten tersaji dalam tabel 4.2 dibawah ini.

Tabel 4.2
Standardized Regression Weight

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X3	<--	Orientasi_pada_Pelanggan	1.000				
X2	<--	Orientasi_pada_Pelanggan	1.099	0.102	10.763	0.000	par-1
X1	<--	Orientasi_pada_Pelanggan	1.081	0.100	10.792	0.000	par-2
X6	<--	Orientasi_pada_Layanan	1.000				
X5	<--	Orientasi_pada_Layanan	0.968	0.095	10.182	0.000	par-3
X4	<--	Orientasi_pada_Layanan	1.063	0.103	10.274	0.000	par-4
X9	<--	Tingkat_Profesionalisme	1.000				
X8	<--	Tingkat_Profesionalisme	0.918	0.080	11.453	0.000	par-5
X7	<--	Tingkat_Profesionalisme	1.026	0.088	11.692	0.000	par-6

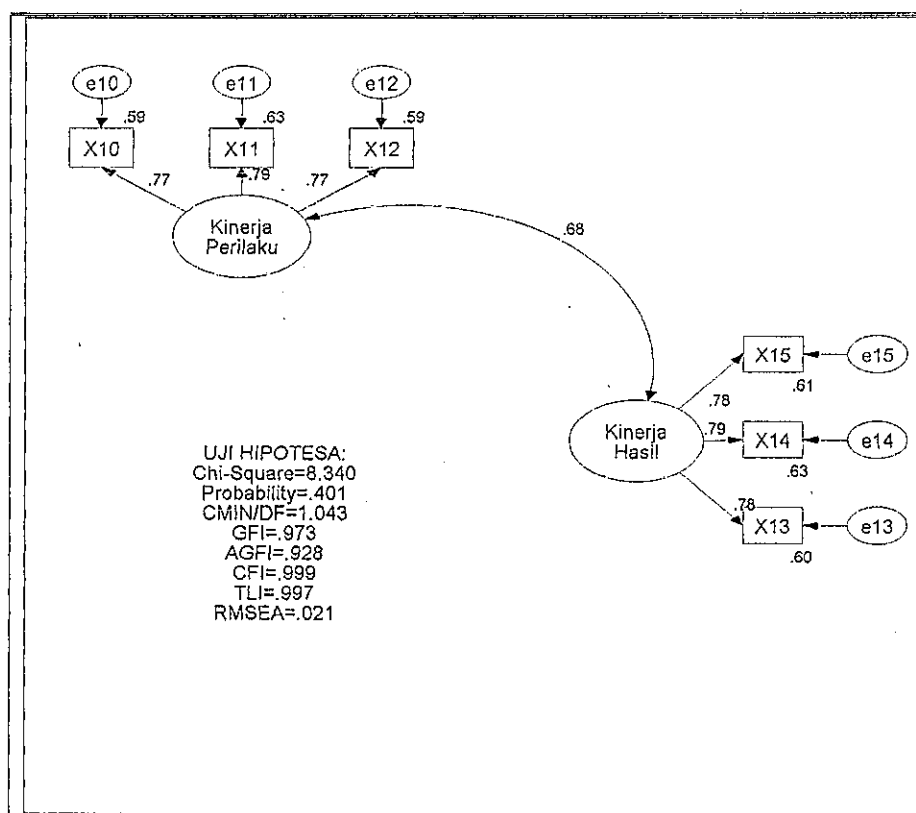
Sumber : data penelitian yang diolah, 2002

Dari hasil ini dapat dilihat bahwa setiap indikator-indikator dari masing – masing dimensi memiliki nilai *loading factor* (koefisien λ) atau *regression weight* atau *standardized estimate* yang signifikan dengan nilai Critical Ratio atau C.R \geq 1,96. Sehingga semua indikator dapat diterima. Sehubungan dengan adanya koefisien korelasi yang tinggi diantara variabel tersebut, belum tentu menunjukkan relasi kausal yang tinggi variabel tersebut. Dengan nilai P yang secara keseluruhan dibawah 0,05, hal ini menunjukkan bahwa variabel-variabel tersebut pada dasarnya memiliki independensi variabel satu dengan lainnya. Hal ini didukung Kartono (1990, p.359) yang mengatakan adanya korelasi yang tinggi belum tentu menunjukkan hubungan sebab akibat atau relasi kausal.

4.3.1.2 Analisis Faktor Konfirmatori 2

Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori 2 yaitu pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten/konstruksi laten dalam model penelitian, yaitu konstruk kinerja perilaku dan kinerja hasil. Unidimensionalitas dari dimensi-dimensi ini diuji melalui analisis faktor konfirmatori 2 seperti dalam gambar 4.3 berikut ini

Gambar 4.3
Analisis Faktor Konfirmatori 2



Sumber : Data penelitian yang diolah

Dari sajian gambar 4.3 analisis konfirmatori kinerja perilaku dan kinerja hasil, dapat disajikan hasil dalam tabel 4.3 berikut.

Tabel 4.3
Indeks Pengujian Kebaikan-Suai Model
Kinerja Perilaku dan Kinerja Hasil

<i>Goodness of fit index</i>	<i>Cut-off value</i>	<i>Hasil Analisa</i>	<i>Evaluasi Model</i>
χ^2 Chi-Square	15.507	8.340	Baik
Significance Probability	≥ 0.05	0.401	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	1.043	Baik
GFI	≥ 0.90	0.973	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.928	Baik
TLI	≥ 0.95	0.997	Baik
CFI	≥ 0.95	0.999	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.021	Baik

Sumber: Data penelitian yang diolah

Analisis faktor konfirmatori yang digunakan untuk menguji undimensionalitas dari dimensi-dimensi yang menjelaskan variabel laten menunjukkan bahwa model ini dapat diterima.

Tingkat signifikansi sebesar 0,401 menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak ada perbedaan antara matriks kovarians sampel dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak. Dengan diterimanya hipotesa nol maka dapat ditarik kesimpulan bahwa model ini dapat diterima. Dengan demikian terdapat dua konstruk yang berbeda dengan dimensi-dimensinya.

Dilihat dari koefisien regresi, tiap-tiap indikator sudah memenuhi syarat *Critical Ratio* (CR) diatas 1,96. Oleh karena itu menunjukkan bahwa indikator itu secara signifikan pada taraf signifikansi 5 %, merupakan dimensi dari variabel laten yang dibentuk. Hasil dari regression weight variabel laten tersaji dalam tabel 4.4 dibawah ini.

Tabel 4.4
Standardized Regression Weight

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X13	<--	Kinerja_Hasil	1.000				
X14	<--	Kinerja_Hasil	1.044	0.141	7.427	0.000	par-1
X15	<--	Kinerja_Hasil	0.992	0.136	7.297	0.000	par-2
X12	<--	Kinerja_Perilaku	1.000				
X11	<--	Kinerja_Perilaku	0.918	0.132	6.963	0.000	par-3
X10	<--	Kinerja_Perilaku	0.896	0.127	7.705	0.000	par-4

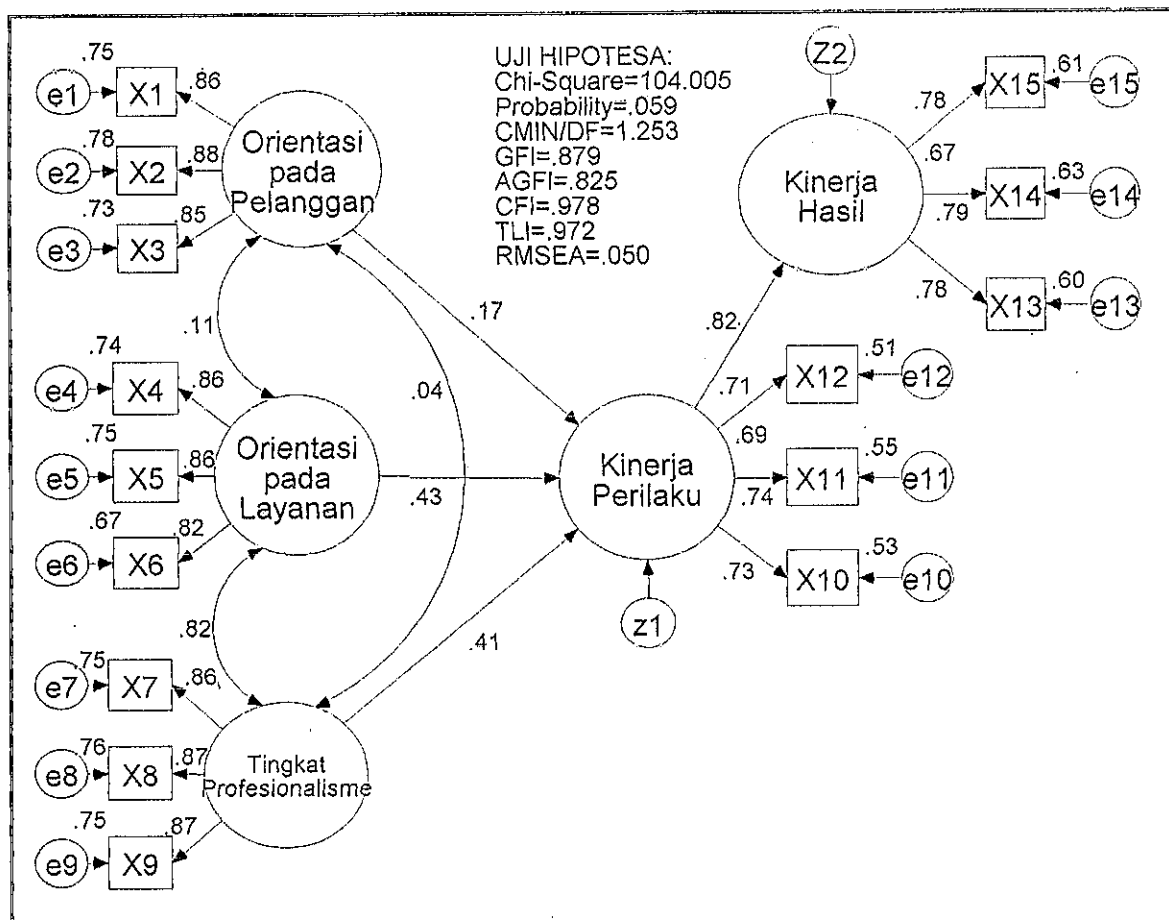
Sumber : data penelitian yang diolah, 2002

Dari hasil ini dapat dilihat bahwa setiap indikator-indikator dari masing – masing dimensi memiliki nilai *loading factor* (koefisien λ) atau *regression weight* atau *standardized estimate* yang signifikan dengan nilai Critical Ratio atau C.R \geq 1,96. Sehingga semua indikator dapat diterima.

4.3.2. Structural Equation Modelling (SEM)

Setelah model dianalisis melalui analisis faktor konfirmatori, maka masing– masing indikator dalam model yang *fit* tersebut dapat digunakan untuk mendefinisikan konstruk laten, sehingga *full model* SEM dapat dianalisis. Hasil pengolahannya dapat dilihat pada gambar 4.4 dan tabel 4.5.

Gambar 4.4
Structural Equation Modelling



Sumber : full model Amos, 2002

Model penelitian seperti yang dikemukakan dalam kerangka pemikiran, kemudian diuji tingkat kesesuaiannya dengan menggunakan berbagai kriteria *goodness-of fit*, untuk mendapatkan tingkat kesesuaian yang mencukupi. Hasil uji kesesuaian model seperti tersaji pada tabel 4.5 dibawah ini

Tabel 4.5 Uji Kesesuaian Model
Orientasi pada Pelanggan, Orientasi pada Layanan, Tingkat Profesionalisme,
Kinerja Perilaku dan Kinerja Hasil

<i>Goodness of fit index</i>	<i>Cut-off value</i>	<i>Hasil Analisa</i>	<i>Evaluasi Model</i>
χ^2 Chi-Square	105.267	104.005	Baik
Significance Probability	≥ 0.05	0.059	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	1.253	Baik
GFI	≥ 0.90	0.879	Marginal
AGFI	≥ 0.90	0.825	Marginal
TLI	≥ 0.95	0.972	Baik
CFI	≥ 0.95	0.978	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.050	Baik

Structure Equation Model yang digunakan untuk menguji hubungan kausalitas antar variabel dalam model menunjukkan bahwa model ini dapat diterima. Tingkat signifikansi sebesar 0,059 menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak ada perbedaan antara matriks kovarians sampel dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak. Dengan diterimanya hipotesa nol maka dapat ditarik kesimpulan bahwa model ini dapat diterima.

Indeks pengukuran TLI, CFI, CMIN/DF dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan. Ada dua indikator yaitu GFI dan AGFI yang berada diluar kriteria yang diharapkan. Selain itu, hasil analisis dari *standardized regression weight structure equation* atas model yang diajukan tersaji pada tabel 4.6 dibawah ini.

Tabel 4.6
Standardized Regression Weight Structure Equation Model

Regression Weights:	Estimate	S.E.	C.R.	Label
-----	-----	-----	-----	-----
-				
Kinerja_Perilaku <- Orientasi_pada_P	0.155	0.077	2.008	par-15
Kinerja_Perilaku <- Tingkat_Profesio	0.390	0.166	2.345	par-16
Kinerja_Perilaku <- Orientasi_pada_L	0.415	0.172	2.417	par-17
Kinerja_Hasil <---- Kinerja_Perilaku	0.851	0.158	5.393	par-7
X3 <----- Orientasi_pada_Pelanggan	1.000			
X2 <----- Orientasi_pada_Pelanggan	1.082	0.103	10.462	par-1
X1 <----- Orientasi_pada_Pelanggan	1.045	0.099	10.589	par-2
X6 <----- Orientasi_pada_Layanan	1.000			
X5 <----- Orientasi_pada_Layanan	0.977	0.098	9.971	par-3
X4 <----- Orientasi_pada_Layanan	1.066	0.106	10.015	par-4
X9 <----- Tingkat_Profesionalisme	1.000			
X8 <----- Tingkat_Profesionalisme	0.926	0.082	11.241	par-5
X7 <----- Tingkat_Profesionalisme	1.026	0.090	11.364	par-6
X10 <----- Kinerja_Perilaku	1.000			
X11 <----- Kinerja_Perilaku	1.019	0.144	7.054	par-8
X12 <----- Kinerja_Perilaku	1.104	0.164	6.744	par-9
X13 <----- Kinerja_Hasil	1.000			
X14 <----- Kinerja_Hasil	1.041	0.135	7.714	par-10
X15 <----- Kinerja_Hasil	0.991	0.131	7.583	par-11

Sumber : data primer diolah, 2002

4.2.3 Evaluasi Normalitas Data

Normalitas *univariate* dan *multivariate* data yang digunakan dalam analisis ini dapat diuji normalitasnya, seperti yang disajikan dalam tabel 4.7. Dengan menggunakan kriteria *critical ratio* sebesar $\pm 1,96$ pada tingkat signifikansi 0,05 (5%), dapat dilihat bahwa tidak ada data yang menyimpang. Sehingga data yang digunakan dalam penelitian ini memiliki sebaran yang normal.

Tabel 4.7
Normalitas Data

Assessment of normality

	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X15	1.000	10.000	-0.062	-0.255	-0.604	-1.238
X14	1.000	10.000	0.123	0.505	-0.741	-1.520
X13	1.000	10.000	0.059	0.242	-0.576	-1.182
X12	1.000	10.000	0.053	0.218	-0.928	-1.904
X11	1.000	10.000	-0.061	-0.250	-0.508	-1.041
X10	1.000	10.000	-0.074	-0.303	-0.521	-1.069
X7	1.000	10.000	-0.097	-0.398	-0.151	-0.309
X8	1.000	10.000	-0.235	-0.964	0.086	0.177
X9	1.000	10.000	0.000	0.001	-0.089	-0.182
X4	1.000	10.000	-0.084	-0.345	-0.443	-0.908
X5	1.000	10.000	-0.028	-0.114	-0.151	-0.310
X6	1.000	10.000	-0.118	-0.485	-0.353	-0.723
X1	1.000	10.000	0.194	0.796	-0.117	-0.241
X2	1.000	10.000	0.426	1.748	-0.168	-0.346
X3	1.000	10.000	-0.055	-0.225	-0.238	-0.489
Multivariate					91.792	20.425

Sumber : data penelitian yang diolah, 2002

Evaluasi normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria *critical ratio skewness value* sebesar ± 1.96 pada tingkat signifikansi 0.05 (5%). Apabila nilai *critical ratio skewness value* dibawah harga mutlak 1.96 maka dapat disimpulkan bahwa data mempunyai distribusi normal. Dari hasil perhitungan yang telah dilakukan terlihat tidak ada nilai *critical ratio skewness value* yang melebihi harga mutlak 1.96, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada bukti kalau distribusi data yang digunakan untuk penelitian ini, baik yang univariate maupun multivariate mempunyai sebaran data yang normal. Dengan kata lai, data yang digunakan dalam penelitian ini mempunyai sebaran yang normal.

4.3.4 Evaluasi Outliers

Outliers adalah observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda dengan data lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk variabel tunggal maupun kombinasi (Hair, *et al*, 1995,p.57). uji outliers terdiri dari dua pengujian, yaitu: outlier univariat dan outlier multivariat.

4.3.4.1 Univariate Outliers

Univariate Outliers dapat diuji dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai *outliers* dengan cara mengkonversikan nilai data penelitian kedalam *standart score* atau *z-score* yang memiliki nilai rata-rata nol dan standart deviasi sebesar 1,00 (Hair, *et al*. 1995,p.58). Pengujian *univariate outliers* data dilakukan dengan menggunakan program SPSS 10.00 pada menu *descriptives statistic-summarise*. Observasi atau data yang mempunyai *z score* $\geq 3,00$ akan dikategorikan sebagai *outliers*. Hasil pengujian *univariate outliers* pada tabel 4.9 berikut menunjukkan tidak adanya *univariate outliers*.

Tabel 4.8
Descriptive statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation
Zscore (X1)	101	-1.62163	2.25748	7.9E-07	1
Zscore (x2)	101	-1.41567	2.41423	1.1E-06	1
Zscore (x3)	101	-1.82764	2.18522	-1.2E-06	1
Zscore (x4)	101	-2.01663	2.00336	-8.9E-07	1
Zscore (x5)	101	-2.01021	2.39288	9.9E-07	1
Zscore (x6)	101	-1.99784	2.08314	1.1E-06	1
Zscore (x7)	101	-1.96689	2.14323	-8.9E-07	1
Zscore (x8)	101	-2.11181	2.48062	4.95E-07	1
Zscore (x9)	101	-1.99256	2.23938	-3.5E-17	1
Zscore (x10)	101	-1.75943	1.96859	-6.9E-07	1
Zscore (x11)	101	-1.89942	1.85494	9.9E-07	1
Zscore (x12)	101	-1.53546	1.78771	6.93E-07	1
Zscore (x13)	101	-1.93001	1.91731	-1.3E-06	1
Zscore (x14)	101	-1.56788	2.19254	3.96E-07	1
Zscore (x15)	101	-1.94657	1.95086	2.97E-07	1

Sumber : data primer diolah, 2002

4.2.6 Mulivariate Outliers

Meskipun data yang dianalisis tidak menunjukkan adanya outliers pada tingkat *univariate*, tetapi data itu dapat menjadi *outliers* bila sudah dikombinasikan. Uji *Mahalanobis distance* tiap data dapat dihitung dan menunjukkan jarak data dari rata-rata semua variabel dalam ruang multidimensional, Hair, *et al.* 1995, Tabachnock dan Fidell, 1996 dalam Ferdinand, A.T, (2002, p.102). Untuk menghitung *mahalanobis distance* berdasarkan nilai *chi-square* pada derajat bebas sebesar 15 (jumlah variabel) pada tingkat $p < 0,05$ adalah $\chi^2 (15, 0,05) = 32.8013$ Jadi data yang memiliki jarak *malahanobis* lebih besar dari 37.697 adalah *multivariate outliers*. Namun dalam analisis ini outliers yang ditemukan tidak akan dihilangkan dari analisis karena data tersebut

menggambarkan keadaan yang sesungguhnya dan tidak ada alasan khusus dari profil responden yang menyebabkan harus dikeluarkan dari analisis, Ferdinand ,A.T., (2002,p.108). Data *mahalanobis distance* dapat dilihat dalam lampiran output.

4.3.5 Evaluasi Multicollinearity dan Singularity

Untuk mengetahui multikolinearitas (*multicollinerity*) dan singularitas (*singularity*) pada kombinasi variabel, maka yang perlu diamati adalah determinan matriks kovarians sampelnya. Determinan yang kecil atau mendekati nol menindikasikan adanya multikolineritas atau singularitas sehingga data tidak dapat digunakan, Tabachnick dan Fidell, 1998 pada Fredinand A.T., (2002,p.109). *Determinan matrik kovarians sample* dalam penelitian ini adalah 1.3291e+006 dan angka tersebut jauh dari nol. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa tidak ada mulitikolineartas atau singularitas sehingga data ini layak digunakan.

4.2.8 Evaluasi Nilai Residual

Pengujian terhadap nilai residual menunjukkan bahwa secara signifikan model yang sudah dimodifikasi tersebut dapat diterima dengan nilai residual yang ditetapkan adalah $\leq \pm 2.58$ pada taraf signifikansi 0,01, Hair *et al.* (1995,p.84). Standard residual dalam model penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.10. oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini dapat diterima secara signifikan karena nilai residualnya adalah $\leq \pm 2.58$.

Tabel 4.9

Standardized Residual Covariances

Standardized Residual Covariances							
	X15	X14	X13	X12	X11	X10	X7
X15	0.000						
X14	-0.070	0.000					
X13	0.012	0.060	0.000				
X12	-0.651	-0.059	0.020	0.000			
X11	0.107	-0.598	-0.723	0.464	0.000		
X10	-0.753	-0.762	-1.302	0.711	0.755	-0.000	
X7	1.230	0.943	1.799	-0.827	-0.936	-0.367	-0.000
X8	1.198	0.678	1.465	-0.597	-0.362	0.429	-0.075
X9	1.263	0.987	1.316	-0.864	-0.639	-0.305	0.136
X4	0.860	0.528	0.674	-0.443	-0.014	-0.248	-0.132
X5	0.822	0.865	0.621	-0.195	-0.340	0.259	-0.041
X6	0.449	1.061	0.952	-0.638	-0.768	-0.729	0.238
X1	-0.764	0.276	-0.848	-0.246	-0.180	-0.883	0.929
X2	0.276	0.934	-0.076	1.246	1.461	0.401	0.624
X3	-0.787	-0.147	-0.905	-0.817	-0.191	-0.893	-0.804
	X8	X9	X4	X5	X6	X1	X2
X8	-0.000						
X9	-0.055	-0.000					
X4	0.005	-0.098	-0.000				
X5	-0.035	0.068	-0.034	-0.000			
X6	0.269	-0.200	0.078	-0.029	0.000		
X1	-0.643	0.465	-0.156	-0.008	-0.003	0.000	
X2	-0.036	0.717	0.361	0.686	-0.205	-0.020	0.000
X3	-1.213	-0.344	0.103	-0.554	-0.671	0.088	-0.053
	X3						
X3	0.000						

Sumber : dikembangkan untuk tesis,2002

4.2.9 Uji Reability dan Variance Extract

4.2.9.1. Uji Reliability

Pada dasarnya uji realibilitas (*reability*) menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat memberikan hasil yang relatif sama bila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama. Uji reliabilitas dalam SEM diperoleh melalui rumus Hair,*et al* (1995,p.642)

$$\text{Construct reliability} = \frac{(\sum \text{std. loading})^2}{(\sum \text{std. loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan :

Standar loading diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap-tiap indicator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.

$\sum \epsilon_j$ adalah *measurement error* dari tiap indicator. *Measurement error* didapat dari 1-reabilitas dari indicator. Tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah $\geq 0,7$.

Hasil *standar loading* data :

Orientasi pada Pelanggan	= 0.86 + 0.88 + 0.85	=	2.59
Orientasi pada Layanan	= 0.87 + 0.86 + 0.82	=	2.55
Tingkat Profesionalisme	= 0.87 + 0.87 + 0.87	=	2.61
Kinerja Perilaku	= 0.71 + 0.74 + 0.73	=	2.18
Kinerja Hasil	= 0.78 + 0.79 + 0.78	=	2.35

Hasil *measurement error* data :

Orientasi pada Pelanggan	= 0.25 + 0.22 + 0.27	=	0.74
Orientasi pada Layanan	= 0.25 + 0.25 + 0.32	=	0.82
Tingkat Profesionalisme	= 0.25 + 0.25 + 0.25	=	0.75
Kinerja Perilaku	= 0.49 + 0.44 + 0.47	=	1.40
Kinerja Hasil	= 0.39 + 0.37 + 0.39	=	1.15

Perhitungan reliabilitas data :

$$\text{Orientasi pada Pelanggan} = \frac{(2.59)^2}{(2.59)^2 + 0.74} = 0.90$$

$$\text{Orientasi pada Layanan} = \frac{(2.55)^2}{(2.55)^2 + 0.82} = 0.88$$

$$\text{Tingkat Profesionalisme} = \frac{(2.61)^2}{(2.61)^2 + 0.75} = 0.90$$

$$\text{Kinerja Perilaku} = \frac{(2.18)^2}{(2.18)^2 + 1.40} = 0.77$$

$$\text{Kinerja Hasil} = \frac{(2.35)^2}{(2.35)^2 + 1.15} = 0.82$$

Nilai batas yang digunakan untuk menilai tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah 0.70, walaupun nilai tersebut bukan harga mati, dimana nilai dibawah 0.70 pun masih dapat diterima. Berdasarkan hasil pengukuran reliabilitas data dari lima variabel yang diteliti dalam penelitian ini, diperoleh nilai reliabilitas data ≥ 0.7 . Dengan demikian pengukuran reliabilitas pada penelitian ini dapat diterima.

4.2.9.2 Variance Extract

Pada prinsipnya pengukuran *variance extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk laten yang dikembangkan. Nilai *variance extracted* yang tinggi menunjukkan bahwa indikator-indikator itu telah mewakili secara baik konstruk laten yang dikembangkan. Nilai *varians exstraced* yang direkomendasikan pada tingkat paling sedikit 0.50. (Ferdinand, A.T., 2002,p.63). Rumus yang digunakan sebagai berikut:

$$\text{Variance - extracted} = \frac{\sum \text{std.loading}^2}{\sum \text{std.loading}^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan :

Standar loading diperoleh langsung dari *standardized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.

ϵ_j adalah *measurement error* dari tiap indikator.

Hasil *square standardized loading* data :

Orientasi pada Pelanggan	$= 0.86^2 + 0.88^2 + 0.85^2$	=	2.24
Orientasi pada Layanan	$= 0.87^2 + 0.86^2 + 0.82^2$	=	2.20
Tingkat Profesionalisme	$= 0.87^2 + 0.87^2 + 0.87^2$	=	2.30
Kinerja Perilaku	$= 0.71^2 + 0.74^2 + 0.73^2$	=	1.58
Kinerja Hasil	$= 0.78^2 + 0.79^2 + 0.78^2$	=	1.84

Perhitungan *variance extract* data :

$$\text{Orientasi pada Pelanggan} = \frac{(2.24)^2}{(2.24)^2 + 0.74} = 0.87$$

$$\text{Orientasi pada Layanan} = \frac{(2.20)^2}{(2.20)^2 + 0.82} = 0.85$$

$$\text{Tingkat Profesionalisme} = \frac{(2.30)^2}{(2.30)^2 + 0.75} = 0.87$$

$$\text{Kinerja Perilaku} = \frac{(1.58)^2}{(1.58)^2 + 1.40} = 0.64$$

$$\text{Kinerja Hasil} = \frac{(1.84)^2}{(1.84)^2 + 1.15} = 0.74$$

Hasil pengukuran *variance extract* dapat diterima karena memenuhi persyaratan yaitu ≥ 0.50 , sehingga konstruk dalam penelitian ini dapat diterima. Secara keseluruhan hasil perhitungan uji reliabilitas dan *varince extracted* data penelitian dapat dilihat dalam tabel 4.10

Tabel 4.10
Hasil perhitungan *Reliability* dan *Variance Extract*

Variabel	Reliability	Variance Extract
Orientasi pada Pelanggan	0.90	0.87
Orientasi pada Layanan	0.88	0.85
Tingkat Layanan	0.90	0.87
Kinerja Perilaku	0.77	0.64
Kinerja Hasil	0.82	0.74

Sumber : dikembangkan untuk tesis, 2002

4.4 Pengujian hipotesis

Dari hasil perhitungan melalui analisis faktor konfirmatory dan *structural equation model*, maka model dalam penelitian ini dapat diterima, seperti dalam gambar 4.3. Hasil pengukuran telah memenuhi kriteria *goodness of fit*: Chi-Square=104.005; probabilitas=0.059; CMIN/DF=1.253; GFI=0.879; AGFI=0.825; TLI=0.972; CFI=0.978; RMSEA=0.050. Selanjutnya berdasarkan model fit ini akan dilakukan pengujian terhadap 4 (empat) hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. /

4.4.1 Pengujian Hipotesis 1

H1: Semakin tinggi orientasi pada pelanggan, maka akan semakin tinggi kinerja perilaku yang dihasilkan tenaga penjual.

Variabel orientasi pada pelanggan terbentuk melalui dimensi-dimensi kemampuan memberikan informasi yang akurat untuk mempengaruhi pelanggan, kemampuan menawarkan produk yang paling sesuai dengan kebutuhan pelanggan dan usaha untuk memfokuskan perhatian untuk memberikan kepuasan maksimal bagi pelanggan, sehingga parameter estimasi yang didapat antara orientasi pada pelanggan dengan kinerja perilaku terbukti, sebab memiliki nilai $CR = 2.008$ atau nilai CR 1,96 pada taraf signifikansi 0.05 (5%) pada masing-masing dimensinya. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi orientasi pada pelanggan berpengaruh positif secara keseluruhan terhadap kinerja perilaku melalui pengujian hipotesis tersebut walaupun besar kecilnya pengaruh tersebut bervariasi. Hal ini benar-benar merupakan cerminan dari variabel orientasi pada pelanggan.

4.4.2 Pengujian Hipotesis 2

H2 : Semakin tinggi orientasi layanan pada pelanggan, maka akan semakin tinggi kinerja perilaku yang dihasilkan.

Variabel orientasi pada layanan dibentuk oleh dimensi-dimensi, kemauan mengatasi masalah pelanggan yang timbul setelah penjualan, mengecek dan menindaklanjuti pembuatan polis, serta tidak membedakan besar kecilnya premi dalam melayani pelanggan, sehingga parameter estimasi yang didapat antara orientasi pada layanan dengan kinerja perilaku terbukti sebab memiliki $CR = 2.417$ atau nilai CR lebih dari 1.96 pada taraf signifikansi 0.05 (5%) pada masing-masing dimensinya. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi orientasi pada layanan

berpengaruh positif secara keseluruhan terhadap kinerja perilaku melalui pengujian hipotesis tersebut walaupun besar kecilnya pengaruh tersebut bervariasi. Hal ini benar-benar merupakan cerminan dari variabel orientasi pada layanan.

4.4.3 Pengujian Hipotesis 3

H3 : Semakin tinggi tingkat profesionalisme yang dimiliki tenaga penjual, maka akan semakin baik kinerja perilakunya.

Variabel tingkat profesionalisme tenaga penjual dibentuk oleh dimensi-dimensi etika, mempunyai kemampuan berkomunikasi, dan kemampuan melakukan pendekatan terhadap pelanggan. Parameter estimasi antara tingkat profesionalisme dengan kinerja perilaku terbukti, sebab mempunyai hasil yang signifikan dengan nilai CR = 2.345 atau nilai CR lebih dari 1,96 pada taraf signifikansi 0.05 (5%) pada masing-masing dimensi. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi tingkat profesionalisme berpengaruh positif secara keseluruhan terhadap kinerja perilaku melalui pengujian hipotesis tersebut walaupun besar kecilnya pengaruh tersebut bervariasi. Hal ini benar-benar merupakan cerminan dari variabel kualitas hubungan. Sehingga hipotesis ketiga tersebut terbukti.

4.4.4 Pengujian Hipotesis 4

H4 : Semakin baik kinerja perilaku, maka akan semakin baik kinerja hasil.

Variabel tingkat kinerja perilaku dibentuk oleh dimensi-dimensi kemampuan membangun hubungan yang baik dengan pelanggan, mengerti produk dengan baik dan kemampuan mempertahankan pelanggan. Sedangkan kinerja hasil dibentuk oleh dimensi-dimensi kemampuan melampaui target yang dibebankan, kemampuan menjual produk

dengan tingkat pendapatan yang tinggi untuk perusahaan dan kemampuan menjual produk baru dengan cepat. Parameter estimasi antara kinerja perilaku dengan kinerja hasil terbukti, sebab mempunyai hasil yang signifikan dengan nilai $CR = 5.393$ atau nilai CR lebih dari 1,96 pada taraf signifikansi 0.05 (5%) pada masing-masing dimensi. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi kinerja perilaku berpengaruh positif secara keseluruhan terhadap kinerja hasil melalui pengujian hipotesis tersebut walaupun besar kecilnya pengaruh tersebut bervariasi. Hal ini benar-benar merupakan cerminan dari variabel kualitas hubungan. Sehingga hipotesis keempat tersebut terbukti.

4.5 Simpulan bab

Pada bab ini telah dilakukan analisis data dan pengujian terhadap empat hipotesis penelitian sesuai dengan model teoritis yang diuraikan pada bab II. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa semua hipotesis dapat dibuktikan. Model teoritis telah diuji dengan kriteria *goodness of fit* dan mendapatkan hasil yang baik. Selanjutnya uraian mengenai simpulan dan implikasi kebijakan atas diterimanya hipotesis-hipotesis tersebut akan dijelaskan pada bab V. Simpulan hipotesis dapat dilihat pada tabel 4.11, dibawah ini.

Tabel 4.11
Simpulan Hipotesis

Hipotesis		Hasil Uji
H1:	Semakin tinggi orientasi pada pelanggan, maka akan semakin tinggi kinerja perilaku yang dihasilkan tenaga penjual.	Terbukti
H2 :	Semakin tinggi orientasi layanan pada pelanggan, maka akan semakin tinggi kinerja perilaku yang dihasilkan.	Terbukti
H3 :	Semakin tinggi tingkat profesionalisme yang dimiliki tenaga penjual, maka akan semakin baik kinerja perilakunya.	Terbukti
H4 :	Semakin baik kinerja perilaku, maka akan semakin baik kinerja hasil	Terbukti

Sumber: Hasil data yang diolah, 2002.

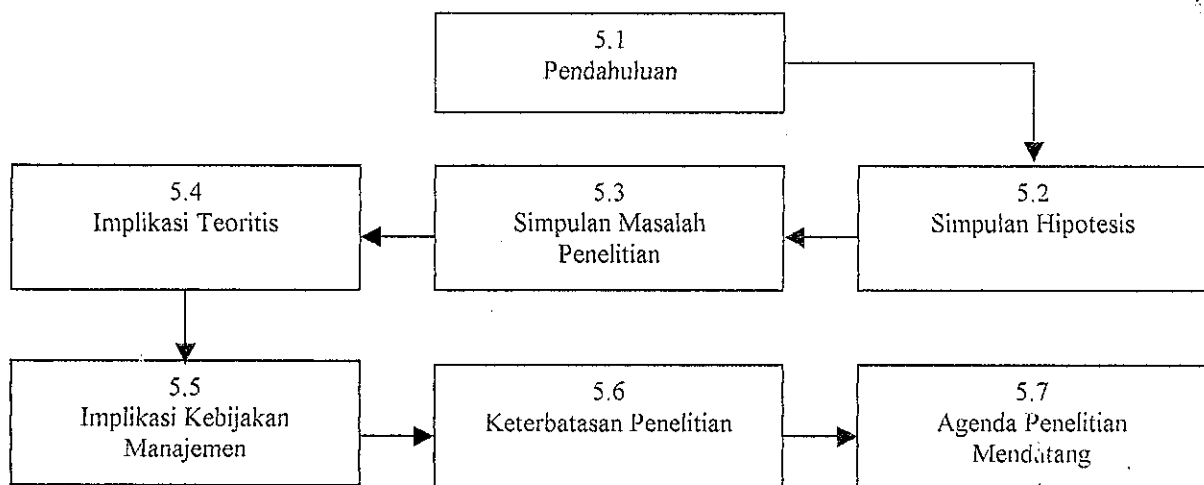
BAB V

SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1 Pendahuluan

Pembahasan yang akan diuraikan pada bab ini antara lain mengenai kesimpulan hipotesis dan masalah penelitian yang telah diuraikan pada bab I dan bab II, implikasi teoritis dan kebijakan manajemen yang akan dilanjutkan dengan keterbatasan penelitian serta agenda untuk penelitian yang akan datang, seperti pada gambar 5.1.

Gambar 5.1
Garis besar Bab V



Sumber : dikembangkan untuk tesis, 2002

Pada bab 1 dan bab 2 mengenai latar belakang dan telaah pustaka telah menguraikan bahasan mengenai cukup pentingnya peran tenaga penjual dalam mempengaruhi kesuksesan suatu organisasi. Karena pergeseran paradigma strategi

pemasaran saat ini, dari filosofi produk dan penjualan ke filosofi pelanggan dan pemasaran (Swee Hoon Ang et al, 1999, p.45) yang memandang pelanggan sebagai titik utama perhatian perusahaan. Pergeseran paradigma ini menjadikan perusahaan lebih memusatkan perhatian pada kepuasan pelanggan, bukan hanya sekedar menutup penjualan. Aktivitas penjualan yang dilakukan bukan hanya sekedar suatu usaha komunikasi pemasaran yang persuasif saja, tetapi lebih pada upaya membuat pelanggan menjadi puas dengan cara membantu memecahkan masalah pelanggan melalui pembelian produk (Achsan, 1999, p.41). Strategi ini memerlukan usaha untuk mengerti keinginan dan kebutuhan pelanggan, yang merupakan kunci keberhasilan organisasi dalam jangka panjang. Hal ini membutuhkan karakteristik tenaga penjual yang dapat mendukung strategi tersebut. Berdasarkan pernyataan dari Keilor et al. (1999, p.102) karakteristik tenaga penjual yang mempengaruhi adalah orientasi pada pelanggan, orientasi pada layanan dan profesionalisme tenaga penjual. Karakteristik tenaga penjual tersebut diharapkan berpengaruh positif terhadap pencapaian kinerja. Pengertian kinerja sendiri menurut Ken Grant dan David Cravens, (1999, p.948), mempunyai pengertian yang luas, kinerja dikonsepsikan sebagai hasil penjualan (*outcome performance*) dan kinerja perilaku (*behaviour performance*). Dengan upaya memberikan kepuasan setinggi mungkin bagi pelanggan, maka menilai kinerja perilaku dan kinerja hasil merupakan hal yang penting bagi organisasi dimasa kini. Mackenzie et al (1999, p.397) bahkan menggambarkan kinerja perilaku sebagai acuan tercapai tidaknya tujuan organisasi, sehingga masalah ini dianggap penting bagi praktisi pemasaran.

Berdasarkan telaah pustaka pada bab 2, telah dikembangkan empat dasar teori mengenai kinerja perilaku yaitu teori mengenai kinerja perilaku yang dipengaruhi oleh variabel orientasi pada pelanggan (hipotesis 1). Teori mengenai kinerja perilaku yang dipengaruhi oleh variabel orientasi pada layanan (hipotesis 2). Teori mengenai kinerja perilaku yang dipengaruhi oleh variabel profesionalisme tenaga penjual (hipotesis 3). Serta teori mengenai kinerja hasil yang dipengaruhi oleh kinerja perilaku (hipotesis 4).

Selanjutnya untuk menguji hipotesis yang telah dikembangkan dalam bab 2, secara empiris pada bab 3 diuraikan metode penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini. Populasi dalam penelitian ini adalah tenaga penjual yang bekerja pada PT. A.J. Sewu New York Life Semarang. Semua populasi digunakan sampel karena jumlah keseluruhan populasi sangat terbatas yang digunakan sebanyak 132 responden, dan dari jumlah tersebut daftar kuesioner yang dikembalikan sejumlah ~~139~~¹⁰⁶ dan responden yang memenuhi kriteria batasan responden (telah bekerja selama satu tahun keatas) dan digunakan dalam penelitian ini sebanyak 101 responden. Metode pengumpulan data dilakukan dengan metode angket yaitu memberi daftar pertanyaan melalui pernyataan kepada responden. Teknik analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Modelling* (SEM) pada software AMOS 4.0.

Bab 4 telah dijelaskan mengenai analisis data, dimana menguji empat hipotesis yang diajukan menggunakan SEM. Model yang digunakan dapat diterima setelah memenuhi asumsi-asumsi yang ditetapkan seperti; evaluasi normalitas

standardized residual covariance $\leq \pm 2.58$. Analisis faktor konfirmatori telah dilakukan dan selanjutnya model pengukuran tersebut dianalisis dengan *Structural Equation Model* (SEM) sebagai model keseluruhan (*full model*). Full Model terdiri dari 15 observed variabel atau indikator dan 5 variabel laten untuk model pengujian kinerja perilaku untuk mencapai kinerja hasil telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yaitu Chi-Square=104.005; Probabilitas=0.059; CMIN/DF=1.253; GFI=0.879; AGFI=0.825; TLI=0.972; CFI=0.978; RMSEA=0.050, berdasarkan hasil analisis data dapat disimpulkan bahwa keempat hipotesis yang diajukan dapat dibuktikan.

5.2 Simpulan Hipotesis

5.2.1 Pengaruh Orientasi pada Pelanggan terhadap Kinerja perilaku

Hipotesis 1 yang berbunyi "*Semakin tinggi orientasi pada pelanggan, maka semakin tinggi kinerja perilaku yang dihasilkan tenaga penjual*". Dari hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan ternyata terbukti bahwa orientasi pada pelanggan yang telah diuraikan di atas merupakan salah satu variabel yang mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja perilaku. Orientasi pada pelanggan dengan indikator-indikator yaitu kemampuan memberikan informasi yang akurat untuk mempengaruhi pelanggan, kemampuan menawarkan produk yang paling sesuai dengan kebutuhan pelanggan dan usaha untuk memfokuskan perhatian untuk memberikan kepuasan maksimal bagi pelanggan berkaitan erat dengan kinerja perilaku yang dihasilkan. Tenaga penjual yang berorientasi pada pelanggan yang

lebih menekankan menerapkan teknik penjualan yang baik daripada hanya berorientasi menutup transaksi penjualan saja. Implikasinya, diperlukan tenaga penjual yang dapat membangun hubungan kerjasama yang baik antara penjual-pembeli. Menurut Williams dan Ataway (1996, p.33) peningkatan dan pembangunan aspek-aspek dalam hubungan penjual-pembeli merupakan modal penting bagi perusahaan dan dapat dijadikan aset meningkatkan keuntungan organisasi.

Menurut Williams dan Attaway (1996, p.33) dengan orientasi pada pelanggan akan tercipta hubungan baik dengan pelanggan sehingga dapat dijadikan modal meningkatkan keuntungan organisasi bisnis. Menurut pernyataan Keillor et al. (2000, p.17) dalam proses penjualan hubungan penjual-pembeli akan berpengaruh terhadap kinerja perilaku. Dengan demikian dapat dikatakan bila orientasi pada pelanggan akan berhubungan positif dengan kinerja perilaku yang dihasilkan, artinya semakin tinggi orientasi pada pelanggan akan berdampak terhadap semakin tingginya kinerja perilaku. Dan dari hasil penelitian ini dapat dibuktikan kebenaran teori tersebut.

5.2.2 Pengaruh orientasi layanan yang dihasilkan terhadap kinerja perilaku

Hipotesis 2 yang berbunyi "*Semakin tinggi orientasi layanan, maka akan semakin tinggi kinerja perilaku yang dihasilkan*". Dari hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan ternyata terbukti bahwa orientasi layanan merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja perilaku. Orientasi layanan bertujuan memberikan layanan terbaik agar pelanggan menjadi loyal terhadap perusahaan (Keillor et al, 1999, p.103). Orientasi layanan berusaha meningkatkan hubungan penjual-pelanggan yang lebih

baik dengan menggunakan aktivitas penjualan maupun non-penjualan baik pada waktu saat aktivitas penjualan berlangsung maupun setelah penjualan terjadi. Orientasi layanan dengan indikator kemauan mengatasi masalah pelanggan yang timbul setelah penjualan, mengecek dan menindaklanjuti pembuatan polis, serta tidak membedakan besar kecilnya premi dalam melayani pelanggan merupakan upaya untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan serta ketepatan penyampaiannya untuk mengimbangi keinginan harapan pelanggan. Cravens *et al* (1992,p.6) menyatakan bahwa tenaga penjual mempunyai keunggulan yang kompetitif yang dapat memberikan kepuasan pelanggan.

Keillor *et al* (2000, p.11) menyatakan orientasi layanan yang diberikan penjual dalam proses penjualan berusaha untuk memberikan pemenuhan keinginan kepada pelanggan. Usaha yang dilakukan ini akan menghubungkan tenaga penjual dengan peningkatan hasil baik kinerja non-penjualan seperti kinerja perilaku maupun hasil penjualan. Karena itu dapat dikatakan bahwa tinggi rendahnya orientasi layanan berpengaruh terhadap kinerja perilaku, dan hasil penelitian ini dapat membuktikan hal tersebut.

5.2.3 Pengaruh tingkat profesionalisme dengan kinerja perilaku

Hipotesis 3 yang berbunyi "*Semakin tinggi tingkat profesionalisme yang dimiliki tenaga penjual, maka akan semakin baik kinerja perilakunya*". Pekerjaan menjual adalah suatu pekerjaan kompleks yang sulit dan mempunyai tantangan yang tinggi karena itu dibutuhkan keahlian yang tidak semua orang memilikinya (Gregory

A. Rich, 1999, p.53). Younger (dalam Keilor et al, 1999, p.104) menyatakan profesionalisme tenaga penjual merupakan kunci sukses pemasaran masa depan. Hal tersebut didukung Tansu Barker (1999, p.101) menyebutkan faktor penting yang membawa pengaruh terhadap kinerja perilaku dan kinerja yang dihasilkan tenaga penjual adalah kompetensi tenaga penjual itu sendiri. Karena itu variabel tingkat profesionalisme yang dibentuk melalui etika, mempunyai kemampuan berkomunikasi, dan kemampuan melakukan pendekatan terhadap pelanggan penerapannya dilapangan akan membawa kepada kinerja perilaku yang lebih baik.

Selanjutnya dari hasil pengujian hipotesis ternyata bahwa tingkat profesionalisme tenaga penjual akan berpengaruh positif terhadap kinerja perilaku. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa tingkat profesionalisme yang diwujudkan dalam etika, kemampuan dalam berkomunikasi, dan kemampuan melakukan pendekatan terhadap pelanggan akan mempengaruhi kinerja perilaku yang dihasilkan. Sejalan dengan teori yang ada, hasil penemuan penelitian ini mendukung teori tersebut.

5.2.4 Pengaruh kinerja perilaku dengan kinerja hasil

Hipotesis 4 yang berbunyi "*Semakin baik kinerja perilaku, maka akan semakin baik kinerja hasil*". Variabel tingkat kinerja perilaku dibentuk oleh dimensi-dimensi kemampuan membangun hubungan yang baik dengan pelanggan, mengerti produk dengan baik dan kemampuan mempertahankan pelanggan. Sedangkan kinerja hasil dibentuk oleh dimensi-dimensi kemampuan melampaui target yang dibebankan,

kemampuan menjual produk dengan tingkat pendapatan yang tinggi untuk perusahaan dan kemampuan menjual produk baru dengan cepat. Pengertian yang makin mendalam mengenai kinerja dengan ditemukannya bukti empirik bahwa kinerja perilaku yang dihasilkan akan mempengaruhi kinerja hasil (Baldauf et al 2001, p.119). Boles et al, (2000, p.142) dalam penelitiannya memperbandingkan tenaga penjual yang mempunyai kinerja baik dengan tenaga penjual yang kinerjanya rendah yang dilihat melalui kinerja perilaku yang dilakukannya, hasilnya membuktikan bahwa kinerja perilaku yang dilakukan tenaga penjual yang berkinerja baik berbeda dengan yang berkinerja rendah.

Selanjutnya dari hasil pengujian hipotesis ternyata bahwa kinerja perilaku berpengaruh positif terhadap kinerja hasil, dengan demikian semakin tinggi kinerja perilaku yang dihasilkan tenaga penjual maka akan berpengaruh dengan meningkatnya kinerja hasil. Dengan demikian temuan penelitian ini mendukung kebenaran teori tersebut.

5.3 Simpulan Masalah Penelitian

Pada dasarnya penelitian ini disusun sebagai usaha untuk melakukan pengujian terhadap beberapa konsep mengenai kinerja perilaku yang dikaitkan dengan kinerja hasil seperti yang telah dilakukan oleh peneliti-peneliti terdahulu. Uraian pada bab I yang mengemukakan adanya *future research* yang mendasari penelitian ini dan kemudian dikembangkan sebagai perumusan masalah dalam penelitian ini yaitu: Bagaimanakah pengaruh orientasi pada pelanggan, orientasi pada

layanan dan tingkat profesionalisme tenaga penjual terhadap peningkatan kinerja perilaku? Bagaimanakah pengaruh kinerja perilaku terhadap kinerja hasil?

Dari hasil analisis yang telah dilakukan, penelitian ini telah memperoleh dukungan ilmiah untuk memperkuat konsep yang menyatakan bahwa orientasi pada pelanggan dan orientasi pada layanan akan berpengaruh positif terhadap kinerja perilaku, sama halnya tingkat profesionalisme juga berpengaruh positif terhadap kinerja perilaku. Besarnya pengaruh dari masing-masing variabel terhadap kinerja perilaku memang tidak sama, namun secara signifikan ketiganya mempengaruhi kinerja perilaku secara positif. Berdasarkan hal tersebut maka dikembangkan beberapa pernyataan yang didukung oleh bukti empirik sebagai berikut :

1. Semakin tinggi kinerja perilaku akan berdampak semakin tingginya kinerja hasil. Dari hasil penelitian dimensi (X11), yaitu pengetahuan produk dan aplikasinya (*product knowledge*) memberikan pengaruh terbesar dalam membentuk konstruk kinerja perilaku, sehingga dapat dikatakan pengetahuan tenaga penjual mengenai produk akan mendorong meningkatnya kinerja perilaku dan akan mempengaruhi peningkatan kinerja hasil.
2. Semakin tinggi orientasi pada pelanggan yang dihasilkan tenaga penjual akan berpengaruh terhadap semakin tingginya kinerja perilaku. Dari hasil penelitian didapat bahwa dimensi (X2) yaitu kemampuan menawarkan produk yang paling sesuai untuk mengatasi masalah pelanggan mempunyai pengaruh paling besar dalam membentuk konstruk orientasi pada pelanggan karena itu dapat dikatakan kemampuan dalam menawarkan produk yang paling sesuai

untuk mengatasi masalah pelanggan akan mendorong terbentuknya orientasi pada pelanggan yang dapat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja perilaku.

3. Semakin tinggi orientasi layanan yang diberikan terhadap pelanggan maka akan meningkatkan kinerja perilaku yang dihasilkan.. Dari hasil penelitian ternyata didapat bahwa dimensi (X4), yaitu kesediaan tenaga penjual mengatasi masalah paska penjualan dan dimensi (X5) mengecek dan menindaklanjuti proses pembuatan polis mempunyai pengaruh yang paling besar dalam membentuk konstruk orientasi layanan. Dengan demikian kesediaan tenaga penjual untuk mengatasi masalah paska penjualan dan menindaklanjuti proses pembuatan polis akan mendorong terbentuknya orientasi layanan dan akan mempengaruhi tingkat kinerja perilaku.
4. Semakin tinggi tingkat profesionalisme tenaga penjual akan berpengaruh positif terhadap kinerja perilaku, tenaga penjual merupakan ujung tombak bagi perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Profesional tidaknya suatu perusahaan tercermin melalui tenaga penjualannya. Dari hasil penelitian didapat bahwa dimensi (X7) yaitu kemampuan melakukan pendekatan mempunyai pengaruh paling besar dalam membentuk konstruk tingkat profesionalisme karena itu dapat dikatakan bahwa kemampuan tenaga penjual dalam melakukan pendekatan akan mendorong terbentuknya tingkat profesionalisme tenaga penjual, yang akan berdampak terhadap kinerja perilaku.

5.4 Implikasi Teoritis

Karakteristik tenaga penjual dinilai sebagai penentu keberhasilan organisasi bisnis (Cravens et al, 1993, p.49). Karena pergeseran paradigma pemasaran saat ini yang memandang pelanggan sebagai pusat perhatian perusahaan maka karakteristik tenaga penjual yang diharapkan adalah tenaga penjual yang dapat membangun hubungan kerjasama yang saling menguntungkan penjual-pembeli (Crosby et al, 1990, p.68). Praktisi dan ahli pemasaran telah menguji pentingnya membangun hubungan yang baik dengan pelanggan yang dapat dijadikan modal perusahaan untuk jangka panjang (Gregory A. Rich, 1997, p.319). Menurut Keillor et al, (2000, p.7) karakteristik tenaga penjual yang berorientasi atas hubungan saling menguntungkan penjual-pembeli, akan mempengaruhi kinerja yang dicapai. Karakteristik tenaga penjual yang diketahui dapat meningkatkan hubungan yang saling menguntungkan adalah karakteristik tenaga penjual yang berorientasi pada pelanggan, berorientasi pada layanan dan mempunyai profesionalisme (Keillor et al, 2000, p.7). Inti dari ketiga aspek tersebut merupakan upaya untuk mewujudkan kepuasan pelanggan, dan kepuasan yang dirasakan pelanggan tersebut merupakan dasar terbentuknya loyalitas pelanggan (Oliver, 1997, p.25). Ketiga aspek tersebut, memerlukan perilaku penjualan yang relevan (Boles et al, 2000, p.142).

Perilaku penjualan, oleh Ken Grant dan David Cravens, (1999, p.948), dimasukkan sebagai salah satu hasil kinerja non-penjualan. Kinerja dikonsepsikan sebagai hasil penjualan (*outcome performance*) dan kinerja perilaku (*behaviour performance*). Mackenzie et al (1999, p.397) bahkan menggambarkan kinerja

perilaku sebagai acuan tercapai tidaknya tujuan organisasi, sehingga masalah ini dianggap penting bagi praktisi pemasaran.

Orientasi pada pelanggan yang digambarkan Williams (1998, p.273) sebagai suatu filosofi dan perilaku personal untuk mengerti hal-hal yang diinginkan dan dibutuhkan pelanggan. Dubinsky dan Staples memulai menguji studi empiris pada tahun 1981 (dalam Keilor et al, 2000, p.8), penelitian yang mereka lakukan membuktikan, bahwa teknik penjualan yang berusaha memenuhi kebutuhan pelanggan memberikan hasil penjualan yang lebih baik dibandingkan dengan yang menggunakan teknik selain orientasi pelanggan. Dengan tenaga penjual yang berorientasi pada pelanggan maka tenaga penjual akan berusaha memfokuskan perhatian kepada pelanggan dengan berusaha memberikan kepuasan semaksimal mungkin. Orientasi ini membutuhkan pemahaman penjual atas hal-hal yang diinginkan dan dibutuhkan pelanggan dalam menggunakan suatu produk / jasa. Langkah pertama yang harus diketahui tenaga penjual adalah mencari alasan mendasar yang menyebabkan seorang pembeli melakukan pembelian (Dody, 1998, p.55). Dengan memahami dengan benar kebutuhan pelanggan, penjual tidak perlu bersusah payah menyakinkan pelanggan karena tanpa dibujuk, pembeli secara otomatis akan melakukan pembelian.

Kunci lain dari faktor personal tenaga penjual dalam membina hubungan penjual-pembeli adalah orientasi pada layanan. Dalam aktivitas penjualan yang berorientasi pada pelanggan, tenaga penjual berupaya untuk memberikan kepuasan yang maksimal bukan hanya untuk tercapainya penjualan saja, tapi berusaha

memberikan layanan terbaik agar pelanggan menjadi loyal terhadap perusahaan (Keilor et al, 1999, p.103). Kepuasan pelanggan didefinisikan Swae Hong et al (1999, p.50) sebagai tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja produk (atau hasil) yang ia rasakan dengan harapannya. Jadi, tingkat kepuasan merupakan fungsi dari perbedaan antara kinerja yang dirasakan dengan harapan. Pelanggan dapat mengalami salah satu dari tiga tingkat kepuasan yang umum. Jika kinerja dibawah harapan, pelanggan tidak puas. Kalau kinerja sesuai harapan, pelanggan puas. Dan apabila kinerja melampaui harapan, pelanggan akan sangat puas, senang dan bahagia. Sedangkan harapan sendiri dibentuk melalui pengalaman pembelian terdahulu, saran orang lain, serta janji dari pemasar serta pesaingnya. Jika tenaga penjual menaikkan harapan pelanggan terlalu tinggi, pembeli mungkin akan kecewa jika perusahaan gagal memenuhinya. Tidak seperti orientasi pada pelanggan yang memfokuskan proses penjualan secara luas dengan berusaha mencari dan memenuhi keinginan pelanggan, orientasi layanan berupaya meningkatkan hubungan penjual-pelanggan lebih baik dengan menggunakan aktivitas penjualan maupun non-penjualan baik pada waktu berlangsungnya aktivitas penjualan maupun setelah penjualan, diantaranya dengan memberikan pelanggan informasi yang dibutuhkan, mengatasi keluhan pelanggan maupun membantu keperluan pelanggan yang berhubungan produk atau jasa yang digunakan.

Variabel lain dari tenaga penjual yang dapat membangun keberhasilan hubungan penjual-pembeli adalah tingkat profesionalisme dari tenaga penjual (Keilor et al, 1999, p.104). Profesi penjual dimasa kini dan masa mendatang lebih diwarnai

dengan usaha-usaha yang dapat menarik empati, sehingga penjual harus mampu berperan seorang profesional yang dapat menjadi penasehat (*advisor*), pembimbing (*counselors*) dan sebagai partner bagi pelanggan. Pekerjaan menjual adalah suatu pekerjaan kompleks yang sulit dan mempunyai tantangan yang tinggi karena itu dibutuhkan keahlian yang tidak semua orang memilikinya (Gregory A. Rich, 1997, p.53). Menurut Keillor et al (1999, p.114) tenaga penjual yang profesional dibentuk melalui kemampuan dalam berkomunikasi, kemampuan dalam melakukan pendekatan dan etika yang dimilikinya. Semakin tinggi tingkat profesionalisme tenaga penjual, maka akan membuat pelanggan merasakan bahwa penjual sebagai teman yang akan membantu memecahkan masalah dengan membeli produk, dan hal ini akan mempengaruhi kinerja yang dihasilkan.

Karena perkembangan konsep pemasaran maka konsep kinerja juga semakin berkembang. Pengukuran kinerja tidak hanya sekedar melihat volume penjualan, tetapi lebih menekankan pada upaya membangun hubungan yang baik antara penjual dan pembeli agar mampu memuaskan konsumen, yang akan menjadi modal perusahaan untuk jangka panjang untuk menghasilkan keuntungan Gregory a. Rich (1997, p.322). Menurut Baldauf et al (2001, p.119) telah mengadaptasi dan mengkonsepkan kinerja menjadi kinerja perilaku dan kinerja hasil dan bersarkan penelitian yang telah dilakukannya Baldauf et al memukan bukti epirik bahwa kinerja perilaku yang dihasilkan akan mempengaruhi kinerja hasil (*outcome performance*).

5.5 Implikasi Kebijakan Manajemen

Berdasarkan hasil analisa data, diperoleh data empiris bahwa variabel orientasi pada pelanggan, orientasi pada layanan dan tingkat profesionalisme mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja perilaku, dan kinerja perilaku sendiri memiliki pengaruh positif terhadap kinerja hasil. Penemuan dalam penelitian ini mengindikasikan variabel orientasi pada layanan mempunyai pengaruh paling besar terhadap variabel kinerja perilaku, oleh karena itu implikasi kebijakan manajemen diharapkan lebih fokus pada variabel tersebut, dan menyarankan tenaga penjual memberikan perhatian lebih terhadap variabel penting yaitu orientasi pada layanan yang terbukti memberikan pengaruh positif terhadap kinerja perilaku. Dari temuan-temuan diatas, dapat dijadikan dasar strategi manajemen dalam meningkatkan kinerja tenaga penjualnya dan pada akhirnya dapat meningkatkan keefektifan organisasi.

Beberapa implikasi manajerial yang dapat dikemukakan, berdasarkan hasil temuan penelitian yang telah dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Tenaga penjual dalam melakukan pekerjaannya, diharapkan lebih menekankan dan memperhatikan variabel orientasi pada layanan yang terbukti memberikan pengaruh paling besar terhadap kinerja perilaku. Keputusan yang mendasari konsumen melakukan pembelian dipengaruhi oleh berbagai sebab, selain mengenai keunggulan produk atau jasa yang ditawarkan seringkali calon pembeli memperhitungkan layanan yang diberikan tenaga penjual sebagai faktor yang ikut mempengaruhi terjadinya aktivitas pembelian. Selain itu, orientasi layanan yang diberikan tenaga penjual dapat mengurangi dan

mengatasi aspek negatif yang timbul pada waktu proses penjualan berlangsung (Keilor et al, 1999, p.104), ini karena orientasi layanan menjadi dasar upaya peningkatan kepuasan pelanggan dan hal ini akan berpengaruh positif terhadap kinerja perilaku yang dihasilkan. Dengan demikian jika tenaga penjual lebih berorientasi pada layanan, yang ditandai dengan kemauan mengatasi masalah pelanggan yang timbul baik sebelum maupun setelah penjualan, kesediaan mengecek dan menindaklanjuti pembuatan polis sampai ketangan pelanggan serta tidak membedakan besar kecilnya premi dalam melayani pelanggan, maka hal ini akan mempengaruhi peningkatan kinerja perilaku. Sementara itu, dimensi dari orientasi layanan yang dijadikan perlu mendapat penekanan tenaga penjual dalam meningkatkan layanan adalah kesediaan memberikan layanan baik sebelum maupun pasca penjualan dan pengecekan juga *follow up* dari pembuatan polis. Termasuk didalamnya kesediaan tenaga penjual untuk mengurus klaim yang diajukan pihak tertanggung kepada penanggung dan kecepatan pembayaran klaim yang diajukan pelanggan. Dalam artian tugas tenaga penjual bukan hanya sampai terjadinya transaksi saja, antara tertanggung dengan penanggung.

2. Tenaga penjual profesional, yang ditandai dengan tenaga penjual yang mempunyai etika, mempunyai kemampuan berkomunikasi, dan kemampuan melakukan pendekatan terhadap pelanggan juga berpengaruh terhadap peningkatan kinerja perilaku. Dimensi etika, dan kemampuan berkomunikasi berdasarkan hasil penelitian berperan lebih besar dalam membentuk penjual

yang profesional. Karena itu disarankan tenaga penjual untuk berusaha meningkatkan etika; hal-hal yang perlu digaris bawahi diantaranya tidak memanfaatkan ketidaktahuan masyarakat, tidak melakukan perbuatan yang dapat mengurangi kepercayaan masyarakat seperti menipu, menawarkan jasa dengan tidak sopan, memaksa. Disamping itu, diharapkan tenaga penjual berusaha meningkatkan kemampuan komunikasinya seperti; kemampuan berbicara (presentasi), kemampuan mendengarkan, kemampuan menjelaskan dengan baik, vokal yang jelas.

3. Dengan bobot yang lebih rendah dibanding dua variabel lainnya, orientasi pada pelanggan yang ditandai dengan kemampuan memberikan informasi yang akurat untuk mempengaruhi pelanggan, kemampuan menawarkan produk yang paling sesuai dengan kebutuhan pelanggan dan usaha untuk memfokuskan perhatian untuk memberikan kepuasan maksimal juga berpengaruh positif terhadap kinerja perilaku. Dimensi pembentuk variabel orientasi yang utama adalah kemampuan dalam menawarkan produk yang paling sesuai untuk mengatasi masalah pelanggan, karena itu diharapkan tenaga penjual dapat meningkatkan kemampuan untuk mengerti hal-hal yang diinginkan dan dibutuhkan pelanggan (Williams, 1998, p.273).
4. Kinerja perilaku mempunyai pengaruh yang besar terhadap variabel kinerja hasil yang diwujudkan dalam bentuk kemampuan melampaui target yang dibebankan, kemampuan menjual produk dengan tingkat pendapatan yang tinggi untuk perusahaan dan kemampuan menjual produk baru dengan cepat.

Karena itu, tenaga penjual diharapkan meningkatkan kinerja perilakunya. Berdasarkan hasil penelitian, pengetahuan terhadap produk serta aplikasinya mempunyai peranan besar dalam membentuk variabel kinerja perilaku. Produk asuransi merupakan hal yang sulit dicerna dengan cepat oleh pelanggan karena terlalu rumit dengan semua persyaratan dan kondisi yang harus dipenuhi, dengan pemahaman produk yang baik dari tenaga penjual dan menjelaskan dengan detil dan transparan akan membuat pelanggan merasa tenaga penjual sebagai mitranya dalam merancang kesejahteraan masa depan keluarga. Hal ini akan meningkatkan kinerja perilaku yang dihasilkan. Dengan demikian diharapkan tenaga penjual meningkatkan kemampuan pemahaman atas produk yang dapat dilakukan melalui; pertemuan dengan supervisor (manajer) yang rutin sehingga mendapat informasi secara cepat dan akurat misalnya perbedaan produk satu dibandingkan produk lainnya, keuntungan dan kerugian suatu produk, resiko yang ditanggung, dan jika perusahaan mengeluarkan produk baru tenaga penjual tersebut dapat segera mengetahuinya. Kemudian tenaga penjual diharapkan sering mengikuti *training* yang diadakan perusahaan untuk meningkatkan pemahaman atas produk.

5.6 Keterbatasan Penelitian

1. Hanya meneliti pada satu perusahaan dan hanya disatu cabang saja.
2. Hasil penelitian tidak dapat digeneralisasikan pada obyek penelitian lain.
3. Jumlah indikator yang digunakan hanya 15.

5.7 Agenda Penelitian Mendatang

1. Melakukan penelitian pada obyek yang berbeda, baik dengan perusahaan sejenis maupun tidak sehingga dapat diperbandingkan hasilnya.
2. Menambah indikator maupun variabel relevan, yang belum masuk dalam penelitian ini

DAFTAR REFERENSI

- Achsan, 1999, "Strategi Menjual: Salesmanship, Customer Focus atau Partnership", manajemen (Januari), 40-43.
- Baldauf, Artur, David W. Cravens, and Nigel F. Piercy, 2001, "Examining Business Strategy, Sales Management, and Salesperson Antecedents of Sales Organization Effectiveness", *Journal of Personal Selling & Sales Management* 21 (2) : 109-122
- Barker, Tansu, 1999, "Benchmarks of Successful Salesforce Performance", *Canadian Journal of Administrative Sciences* 16 (2) : 95 – 104
- , 2001, "Salespeople Characteristics, Sales Manager's Activities and Territory Design as Antecedents of Sales Organization Performance", *Marketing Intelligence and Planning* 16 (2) : 95 – 104
- Booron, Micahel L., Jerry R. Goolsby and Rosemary P. Ramsey, 1998, "Relational Communication Traits and Their Effect on Adaptiveness and Sales Performance", *Journal of the Academy of Marketing Science* 26 (1) : 16 – 30
- Challagalla, Goutam N., and Tasadduq A. Shervan, 1996, "Dimensions and Types of Supervisory Contyrol: Effect on Salesperson Performance and Satisfaction", *Journal of Marketing* 60 (January) : 89 – 105
- Charles H., ThomasN. Ingram, 1996, " Improving Sales Performance Through Ethics: The Relationship Between Salesperson Moral Judgment and Job Performance", *journal of Business ethics* 15 : 1151-1160.
- Cravens, David W., Thomas N. Ingram, Raymond W. LaForge, and Clifford E. Young, 1993, "Behaviour-Based and Outcome-Based Salesperson Control Systems", *Journal of Marketing* 57 (October) : 47 – 59
- , 1996, *Pemasaran Strategies*, Erlangga, Jakarta
- , Kent Grant, George S. Low, and William C. Moncrief, 2001, "The Role of Satisfaction with Territory Design on the Motivation, Attitude, and Work

Outcomes of Salespeople", *Journal of the Academy of Marketing Science* 29 (2) : 165 – 178

_____, _____, and George S. Low, 1999, "Examining the Antecedents of Sales Organization Effectiveness: An Australian Study", *European Journal of Marketing* 33 (9/10) : 945 – 957

Dody Hapsoro, 1998, "Salesmanship: Upaya Melakukan Penjualan dengan Sukses Di Dalam Era Perubahan", *Jurnal Akutansi & Manajemen* (April).

Hamel, Gary and C.K Prahalad, 1994, "Competing for the Future" Boston, MA: Harvad Business School Pres.

Hifni Alifahmi, 1999, "Pemasaran Terpadu untuk Milenium Baru", *Manajemen* (Oktober) : 46-48

Handito Juwono, 2001, "Kasih Tenaga Penjual", *Manajemen* (Januari) : 3-5

Hoon, Swee Ang, Phillip Kotler ., Siaw meng Leng, Chin T. L., 1999, *Manajemen Pemasaran Perspektif Asia*, Andi, Yogyakarta

Jaworski, Bernard J., and Ajay K. Kohli, 1993, "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing* 57 (July) : 53 – 70

_____, and, Kohli, Ajay K., 1990, "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", *Journal of Marketing* 54 (April) : 1 – 18

Kompas, 2002, "Agen Seharusnya Mendidik Masyarakat Berasuransi", 23 April: 32.

Kotler, Phillip., Susanto A. B., 1999, *Manajemen Pemasaran di Indonesia*, Salemba Empat, Jakarta

Lucky, Elizabeth, 2000, " Pembentukan Customer Loyalty melalui Service Quality ditinjau dari Complains terhadap Jasa Armada Penjualan", *Usahawan* No.08 (Agustus) : 29-45

_____, 2000, " Peran Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Sales Force", *Usahawan* No.12 (Desember) : 19-26

Mackenzie, Scott B., Phillip M. Podsakoff and M. Ahearne, 1998, "Some Possible Antecedents and Consequences of in-Role and Extra-Role Salesperson Performance", *Journal of Marketing* 62 (July) : 87 – 98

- _____, _____, and Gregory A. Rich, 2001, "Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance", *Journal of Academy of Marketing Science* 29 (2) : 115 – 134
- Marzuki, 2000, *Metodologi Riset*, BPFE - UII, Yogyakarta
- Natapura, Nancy., 2000, "Cara Memperbaiki Kinerja", *Manajemen* (November) : 22-33
- Narver, John C., and Stanley F. Slater, 1990, "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing* 54 (October) : 20 – 35
- Nasser Noor, T. Ramayah M. A. Dan Abdul Wahab, 2001, "Determinants of Salesperson Performance", *Jurnal Strategi Bisnis* Vol. 6
- Oakland, John S., 1992, *Total Quality Management*, Oxford, United Kingdom
- Oliver, L Richard, 1997, "Satisfaction A Behavioral Perspektif On the Customer, New York, Mc Graw-Hill Co.
- Perry, Monica L., Craig L. Pearce and Henry P. Sims Jr., 1999, "Empowered Selling Teams: How Shared Leadership Can Contribute to Selling Team Outcomes", *Journal of the Personal Selling and Sales Management* 19 (3) : 35 – 51
- Permas, Achsan., 1999, "Strategi Menjual : Salesmanship, Customer Focus atau Partnership", *Manajemen* (Januari) : 40-46
- Plank, Richard E., and Joel N. Greene, 1996, "Personal Construct Psychology and Personal Selling Performance", *European Journal of Marketing* 30 (7) : 25 – 48
- Piercy, Nigel F., David W. Cravens, and Neil A. Morgan, 1997, "Sources of Effectiveness in the Business-to-Business Sales Organization", *Journal of Marketing Practice* 3 (1) : 45 – 71
- _____, _____, and _____, 1998, "Salesforce Performance and Behaviour Based Management Processes in Business-to-Business Sales Organization", *European Journal of Marketing Practice* 32 (1/2) : 79 –100
- Majalah Proteksi, 2001, "Kontribusi Agen terhadap Industri Asuransi", No.138/XXII Mei-Juni

- Rao, Purba, 1996, "Measuring Consumer Perceptions Through Factor Analysis", *The Asian Manager* (February – March)
- Rich, Gregory A., 1999, "Salesperson Optimism: Can Sales Manager Enhance It and SO What If They Do", *Journal of the Academy of Marketing Science* 29 (2) : 53 – 63
- , 1997, "The Sales Manager as a Role Model: Effect On Trust, Job Satisfaction, and Performance of Salespeople", *Journal of the Academy of Marketing Science* 25 (4) : 319 – 328
- Rich, Michael K, and Daniel C. Smith, 2000, "Determining Relationship Skills of Prospective Salespeople", *The Journal of Business & Industrial Marketing* 15 (4) : 242 – 259
- Saputra, Ulina., 1999, "Menumbuhkan Motivasi Belajar", *Manajemen* (April) : 37-40
- Safitri, Amalia., 2000, "Berkembang dengan Pengalaman", *Manajemen* (Februari) : 25-29
- Singarimbun, Masri, dan Sofian Effendi, 1995, *Metode Penelitian Survei*, LP3ES, Jakarta
- Sinamo, Jansen, 1999, " Learning for Success ", *Manajemen* (Maret)
- Supranto, J., 2000, *Statistik : Teori dan Aplikasi*, jilid 1, Erlangga, Jakarta
- Sujan, Harish, Barton A. Weitz and N. Kumar, 1994, "Learning Orientation, Working Smart, and Sffective Selling", *Journal of Marketing* 58 (July) : 39 – 52
- Suzanti, Gemala., 1999, "Kepemimpinan Perubahan", *Manajemen* (Februari) : 20-21
- Swee Hoon Ang, Philip Kotler 1999, *Manajemen Pemasaran Perspektif Asia*, Erlangga, Jakarta.
- Tjiptono, Fandy, 1995, *Total Quality Management*, ANDI, Yogyakarta
- , 1997, *Strategi Pemasaran*, Candi, Jakarta
- , 1999, "Kualitas Jasa: Pengukuran, Keterbatasan, dan Implikasi Manajerial", *Usahawan* No. 03 (Maret) : 30-33
- Vidi Aruan, 2000, "Tim Berkinerja Tinggi", *Manajemen* (September) : 24-25

- Voss, Glenn B., and Zannie G. Voss, 2000, "Strategic Orientation and Firm Performance in an Artistic Enviroment", *Journal of Marketing* 64: 67 – 83
- Walker, Orville, Ruekert, Robert, 1987, "Marketing's Role in the Implementation od Business Strategies : A Critical Review and Conceptual Framework", *Journal of Marketing* 51 (July) : 15 – 33
- Zulganef., 2001 "SDM Sebagai Core Competence; Suatu Analisa Melalui Resorces-Based View" (Maret) : 30-35

LAMPIRAN DRAFT KUESIONER

1. Nama Responden :
2. Apakah anda telah bekerja di perusahaan ini lebih dari satu tahun
 - a) ya
 - b) tidak
3. Apakah anda menjadi agen asuransi di perusahaan ini
 - a) ya
 - b) tidak

PETUNJUK

Untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan yang dinyatakan dalam bentuk pernyataan berikut ini silakan memberikan penilaian dengan memberikan tanda ☒ pada skala 1 – 10 yang sudah tersedia yang saudara anggap paling tepat untuk mewakili tingkat persetujuan anda terhadap isi dari pernyataan-pernyataan diatas, dimana skala 1 diartikan sebagai “sangat tidak setuju” dan skala 10 diartikan sebagai “sangat setuju”.

Pernyataan nomor 1 sampai nomor 3 berikut ini ditujukan untuk mengetahui variabel orientasi pada pelanggan		
No	Pernyataan	Tanggapan Saudara
1	Anda dalam <u>mempengaruhi pelanggan</u> lebih menggunakan <u>informasi yang akurat</u> daripada menggunakan tekanan-tekanan	STS SS <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2	Anda menawarkan suatu jenis produk (polis) yang menurut anda <u>paling sesuai</u> untuk <u>mengatasi masalah</u> yang dihadapi pelanggan	STS SS <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3	Anda selalu berusaha <u>memfokuskan perhatian</u> untuk memberikan <u>kepuasan</u> semaksimal mungkin bagi pelanggan	STS SS <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Sumber : Boles et al (2001) dikembangkan untuk tesis ini

Pernyataan nomor 4 sampai nomor 6 berikut ini ditujukan untuk mengetahui variabel orientasi pada layanan		
No	Pernyataan	Tanggapan Saudara
4	Dalam aktivitas penjualan, anda <u>tidak hanya sekedar menjual polis</u> saja tetapi juga bersedia <u>mengatasi masalah</u> yang muncul <u>pasca penjualan</u> .	STS SS <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
5	Anda selalu <u>mengecek dan menindaklanjuti</u> proses pembuatan polis pelanggan sampai polis tersebut <u>ketangan pelanggan</u>	STS SS <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
6	Anda dalam <u>melayani</u> pelanggan <u>tidak membedakan besar-kecilnya premi</u> dengan <u>kualitas layanan</u> yang diberikan	STS SS <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Sumber : Keillor et al (2000) dikembangkan untuk tesis in

Pernyataan nomor 7 sampai nomor 9 berikut ini ditujukan untuk mengetahui variabel tingkat profesionalisme tenaga penjual		
No	Pernyataan	Tanggapan Saudara
7	Dalam aktivitas penjualan, anda tetap menggunakan <u>etika</u> sebagai dasar perilaku	STS SS <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
8	Menurut anda, <u>kemampuan berkomunikasi</u> merupakan faktor penting yang menunjang keberhasilan melakukan penjualan	STS SS <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
9	Menurut anda, <u>kemampuan dalam melakukan pendekatan</u> dengan nasabah merupakan faktor penting dalam proses penjualan	STS SS <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Sumber : Keillor et al (1999) dikembangkan untuk tesis ini

Pernyataan nomor 10 sampai nomor 12 berikut ini ditujukan untuk mengetahui variabel Kinerja Perilaku		
No	Pernyataan	Tanggapan Saudara
10	Saya mampu <u>Membangun hubungan</u> yang baik dengan pelanggan	STS S S <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
11	Saya mengetahui <u>perbedaan</u> masing-masing jenis produk (polis) dan <u>aplikasinya</u>	STS S S <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
12	Saya mampu <u>Mempertahankan pelanggan</u> yang telah ada sebelumnya	STS S S <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Sumber :Baldauf et al (2001)

Pernyataan nomor 13 sampai nomor 15 berikut ini ditujukan untuk mengetahui variabel Kinerja Hasil		
No	Pernyataan	Tanggapan Saudara
13	Saya mampu <u>melampaui target</u> penjualan yang dibebankan atasan saya	STS S S <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
14	Saya mampu <u>menghasilkan tingkat pendapatan</u> yang tinggi bagi perusahaan	STS S S <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
15	Saya mampu <u>menjual produk (polis) baru</u> dengan cepat	STS S S <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Sumber: Piercy et al (1997)